

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA

**A CADEIA DE SUPRIMENTOS OLÍMPICA RIO2016: O
PROCESSO DE COMPRAS COMO ALAVANCA DO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

LUCAS COSTA GUIMARÃES
matrícula nº 111184680

ORIENTADORA: Prof.^a Valéria Gonçalves da Vinha
CO-ORIENTADORA: Maureen Flores

ABRIL 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA

**A CADEIA DE SUPRIMENTOS OLÍMPICA RIO2016: O
PROCESSO DE COMPRAS COMO ALAVANCA DO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

LUCAS COSTA GUIMARÃES
matrícula nº: 111184680

ORIENTADORA: Prof.^a Valéria Gonçalves da Vinha
CO-ORIENTADORA: Maureen Flores

ABRIL 2016

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor.

Dedico este trabalho aos brasileiros que, assim como eu, estão oferecendo o máximo de seus espíritos, suor e dedicação para contribuir para a realização deste evento que será um marco para a cidade do Rio de Janeiro, Brasil e América do Sul.

“Chegou a hora dessa gente bronzeada mostrar seu valor [...]”¹

¹ Trecho de música “Brasil Pandeiro”, dos Novos Baianos.

AGRADECIMENTOS

À minha co-orientadora Maureen Flores, por ter desempenhado um papel fundamental para o aprofundamento do meu conhecimento sobre o assunto, e por ter assumido a co-orientação do trabalho com excelência, mesmo com a sua extensa agenda e outras atividades acadêmicas.

À minha orientadora Valéria da Vinha, por ter se mostrado disponível quando consultada e por ter atendido às necessidades reveladas durante a elaboração do trabalho, mesmo quando era ao mesmo tempo exigida pelas suas outras atividades e orientações.

À minha família, como um todo, por estar sempre ao meu lado e ter entendido a minha ausência nos últimos tempos, seja devido ao aumento das exigências no ambiente de trabalho, ao passo que o ciclo de contratações para os Jogos Olímpicos encontra o seu fim, seja devido a minha preocupação “flutuante” em relação a obrigações acadêmicas, com picos e vales refletidos no meu humor e paciência.

Ao meu irmão Igor, em especial, que mesmo com apenas 11 anos já me proporcionou ensinamentos que uma vida inteira dedicada a atividades acadêmicas não conseguiria.

Aos meus amigos de Brasília, que involuntária ou voluntariamente restauram as minhas energias sempre que nos encontramos e me lembram de que as barreiras geográficas são incapazes de afetar relacionamentos construídos através do tempo e sustentados pelas mais incríveis memórias.

Aos meus amigos do Rio, por me mostrarem que as mudanças são temporárias e se descaracterizam quando se deixa de enxergar a diferença entre o lar original e o novo lar. É graças a eles que posso me orgulhar em dizer que estou em casa.

À equipe de Suprimentos do Comitê Rio2016, por proporcionar talvez o melhor ambiente de trabalho que os Jogos Olímpicos – e quem sabe este país inteiro – já testemunhou. Mais especificamente ao João Saravia, Diretor de Suprimentos, que esteve ao meu lado desde o momento da concepção do trabalho e escolha do tema, ajudando com referências e principalmente com a sua experiência.

Enfim, à cidade do Rio de Janeiro, por ter seduzido o Comitê Olímpico Internacional com a sua beleza, fato de extrema relevância por ser condicionante do meu emprego atual e também deste trabalho.

RESUMO

O objetivo desta monografia é avaliar o modelo de aquisições do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio2016, adotado em uma tentativa de multiplicar pelo mercado, e pelo mundo dos negócios, boas práticas de sustentabilidade. Para o entendimento de como se dá a adoção deste modelo, será discorrido antes sobre a evolução da agenda do Desenvolvimento Sustentável desde a sua concepção, passando pelos principais marcos, até a validação dos pilares de Ambiente, Sociedade e Economia e a atual pauta sobre o tema. A força dos megaeventos como potencial alavanca desta agenda também será analisada, tendo em vista os grandes volumes transacionados para sua realização e o enorme fluxo de pessoas e informações que este movimenta. Já em relação às Olimpíadas, a atuação do COI e como este se relaciona ao desenvolvimento sustentável também se fazem objetos de análise, assim como o entendimento sobre os Jogos de 2016 no que tange aos seus números e como o Comitê responsável pela sua organização e realização opta por assumir aspectos ligados a sustentabilidades em sua gestão, através do Plano de Gestão da Sustentabilidade. Estas sessões permitirão a validação do processo de aquisições utilizado pelo Comitê Rio2016 como uma ferramenta multiplicadora da agenda do Desenvolvimento Sustentável e de práticas sustentáveis, através de um robusto processo de concorrência e da aplicação da Cadeia de Suprimentos Sustentável, desde a etapa de planejamento até a dissolução.

SÍMBOLOS, ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

ACV	Avaliação do Ciclo de Vida
AF	Área Funcional
APO	Autoridade Pública Olímpica
CBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CNI	Confederação Nacional da Indústria
COB	Comitê Olímpico Brasileiro
COJO	Comitê Organizados dos Jogos Olímpicos
COI	Comitê Olímpico Internacional
CPB	Comitê Paralímpico ² Brasileiro
CPI	Comitê Paralímpico Internacional
EOM	Empresa Olímpica Municipal
EOSS	<i>Event Organisers Sector Supplement</i>
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
FIFA	Federação Internacional de Futebol
GEE	Gases de Efeito Estufa
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GCS	Gestão da Cadeia de Suprimentos
HH	<i>High Sustainability Impact and High Visibility</i>
ISO	International Organization for Standardization
LOCOG	<i>London Organising Committee for the Olympic Games</i>
MO	Movimento Olímpico
MP	Movimento Paralímpico
OGI	<i>Olympic Games Impact</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>

² Termo “Paralímpico” é adotado pelo Comitê Paralímpico Brasileiro desde o dia 16/11/2011 no lugar do termo “Paraolímpico” até então utilizado. Disponível em: <http://cpb.org.br.187.38-89-161.groveurl.com/um-novo-tempo-2/>. Acesso em: 10 fev. 2016.

PGS	Programa de Gestão da Sustentabilidade
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
RFI	<i>Request for Information</i>
RFP	<i>Request for Proposal</i>
RIO2016	Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio2016
Sedex	<i>Supplier Ethical Data Exchange</i>
SMETA	<i>Sedex Members Ethical Trade Audit</i>
UNI	<i>Union Network International</i>

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I – A AGENDA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	13
I.1 – A EVOLUÇÃO DA AGENDA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	13
I.2 – AS COMPRAS SUSTENTÁVEIS EM MEGAEVENTOS COMO ALAVANCA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	16
CAPÍTULO II – O COI E A SUSTENTABILIDADE.....	21
CAPÍTULO III – OS JOGOS DE 2016 E O PLANO DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE	24
III.1 – OS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO2016	24
III.2 – O PLANO DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DOS JOGOS RIO2016	29
IV – A CADEIA DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEL RIO2016	34
IV.1 – A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	35
IV.2 – O PROCESSO DE CONCORRÊNCIA DO COMITÊ RIO2016	39
IV.3 – OS CINCO PASSOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEL	41
CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXO A – AS PARTES INTERESSADAS DOS JOGOS RIO2016.....	54
ANEXO B – AS MICROETAPAS E ENTREGÁVEIS DO PROCESSO DE CONCORRÊNCIA RIO2016	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo com marcos do Desenvolvimento Sustentável	16
Figura 2 – Orçamento Rio2016 - De onde vem e para onde vai.	28
Figura 3 – Representação de uma Cadeia de Suprimentos.....	36
Figura 4 – O Processo de Concorrência RIO2016.	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Eventos globais emblemáticos.....	19
Tabela 2 – Divisão da Responsabilidade pelos Jogos Rio2016.....	26
Tabela 3 – Objetivos Estratégicos, Fluxos de Ação e Objetivos Específicos do PGS... 30	
Tabela 4 – Controle e Influência do RIO2016	32
Tabela 5: O Modelo Tradicional de gestão de materiais e a Gestão da Cadeia de Suprimentos	37
Tabela 6: Os parceiros do RIO2016 em busca do Desenvolvimento de Mercado.	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – O orçamento dos jogos Rio2016.	28
Gráficos 2 e 3 – Concorrências negociadas com Classificação de Sustentabilidade (HH).	45

INTRODUÇÃO

A realização dos próximos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Verão no Rio de Janeiro, em 2016, traz uma injeção de ânimos desde o seu anúncio sete anos antes, em 2009, à boa parte da população que se caracteriza pela forte conexão com o esporte, mas também ao mundo dos negócios pelos conhecidos “fluxos de investimentos”, pessoas e informações que um evento deste porte tem a capacidade de movimentar junto à cidade-sede. O que não sabíamos naquele momento era se o fato de se ter o nosso país e cidade como sede do evento traria benefícios à nossa população que poderiam ser vistos por turistas durante as próximas gerações, como ficou marcada a edição de Barcelona em 1992, ou se, além de não apresentar investimentos justificáveis e necessários, deixaria-nos em uma situação pior do que já estávamos, como foi o caso de Montreal em 1976 e seus débitos pós-Jogos. Ou seja, existe uma preocupação com legado positivo ou negativo. De fato, ainda não sabemos ao certo e vemos poucos resultados concretos, faltando cinco meses para o início dos Jogos brasileiros; porém, é possível listar as iniciativas que estão em andamento e seus resultados parciais e em que sentido elas afetam a nossa cidade e país.

O presente trabalho analisará a Cadeia de Suprimentos Sustentável aplicada pelo Comitê Rio2016 no sentido da multiplicação da agenda do Desenvolvimento Sustentável pela cadeia de fornecimento, através das boas práticas sustentáveis. O Capítulo I apresentará, na sessão I.1, a partir dos trabalhos de Lago (2009) e de Oliveira e Santos (2015), a evolução da agenda do Desenvolvimento Sustentável, desde a sua concepção até o presente momento, contando com as obras de Flores (2012) e de Alem (2015) para identificar os principais marcos relevantes para o objetivo da monografia. Na sessão I.2, será dado foco na análise dos megaeventos, contando ainda com a obra de Alem (2015) “Compras Sustentáveis & Grandes Eventos: a avaliação do ciclo de vida como ferramenta para decisões de consumo.” em uma iniciativa da PNUMA, em parceria com o Ministério do Meio Ambiente. Entenderemos a partir da sua análise a magnitude dos megaeventos e como podem ser potenciais multiplicadores da sustentabilidade a

partir do processo de compras e com a atuação das partes interessadas³, de acordo com Saravia (2015).

O Capítulo II tem como objetivo específico a avaliação do COI em sua relação com a sustentabilidade. Para este entendimento se fará necessária a tese de Flores (2012), e também a divisão da estrutura da organização entre três faces institucionais: a multiplicadora, a humanitária e a empreendedora. O capítulo é necessário para a análise, em seguida, da atuação do Comitê Rio2016 em relação às práticas sustentáveis, pois será visto que o COI assume a sustentabilidade em seu discurso, mas não a implementa na prática, deixando ao COJO este papel.

O terceiro capítulo, também dividido em duas sessões, apresenta em III.1 os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016: sua dimensão, número envolvidos, precedentes, marcos. Será possível um melhor entendimento, a partir dessa sessão, sobre a divisão das responsabilidades do planejamento e organização do evento, que conta com a integração de agentes internacionais junto ao RIO2016 e ao Governo brasileiro em suas três esferas, e sobre o orçamento necessário para a realização do evento (APO, 2016) – de onde vem, qual seu objetivo e para onde vai. A sessão III.2 entra no mérito da aplicação pelo Comitê Rio2016 de um Plano de Gestão da Sustentabilidade (2013) para o planejamento, controle, aplicação e monitoramento das ações ligadas à sustentabilidade por parte da empresa. Os objetivos estratégicos do PGS são estruturados sobre os pilares ambiental, social e econômico do Desenvolvimento Sustentável e apresentados de acordo com a Norma ISO 26261. Outro documento importante utilizado para entender a ação do RIO2016 no sentido sustentável é o Relatório de Sustentabilidade “Abraçando mudanças” (2014), que utiliza do modelo de relatório GRI para apresentar um “plano de voo” completo sobre as todas as práticas estabelecidas pelo Comitê, seus resultados parciais e metas. Vale ressaltar que a adoção do princípio de Transparência tanto pelo Comitê Rio2016 quanto pelo Governo, de forma menos voluntária, foi essencial para o acesso aos documentos e informações necessários para a elaboração do capítulo.

O Capítulo IV discorre do processo de aquisições adotado pelo RIO2016, dividido nas sessões IV.1 – O Processo de Concorrência e IV.2 – Os cinco passos da Cadeia de Suprimentos Sustentável. As duas sessões permitem a análise do processo

³ Os termos “partes interessadas” e “atores” serão utilizados como sinônimo do termo em inglês “*stakeholders*”, utilizado de forma recorrente na bibliografia estudada.

como um todo. A primeira explica o funcionamento do processo de concorrência realizado pela organização, os participantes, suas etapas, e o *spend analysis* feito durante o período de planejamento que permitiu dimensionar o escopo de trabalho da Diretoria de Suprimentos e do esforço necessário para implantação dos Requerimentos de Sustentabilidade. A segunda acompanha os cinco passos da Cadeia de Suprimentos Sustentável, presente no processo de compras desde o planejamento até a dissolução – e é aqui que conseguiremos avaliar a capacidade que o modelo tem de multiplicar as práticas sustentáveis pela cadeia de fornecimento.

CAPÍTULO I – A AGENDA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O debate sobre sustentabilidade surge no século XX, em um cenário de crescimento exponencial da produção e consumo, a partir das revoluções nos processos produtivos que tomam lugar a partir do final do século XIX, que tem como principal característica a utilização intensiva de recursos naturais e o de forma cada vez mais predatória e em uma velocidade que aumenta no mesmo passo do *boom* de desenvolvimento tecnológico apresentado principalmente a partir do período pós-guerra, na segunda metade do século. O conceito amplo de sustentabilidade, entendido pelo público geral, está ligado ao pensamento de que o uso dos recursos naturais que o planeta tem a oferecer está avançando em um ritmo que ultrapassa a capacidade de renovação desses recursos. Portanto, se continuarmos assim, os recursos disponíveis se tornarão cada vez mais escassos até um ponto extremo em que a habitação humana do planeta se torne inviável.

Para a elaboração deste estudo sobre a sustentabilidade incorporada ao processo de compras privadas, mais especificamente no caso da aplicação dentro da organização de um megaevento tal como os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Verão, será importante apresentar o movimento de transformação da sociedade com foco no plano macro, liderado pela ONU principalmente a partir da década de 1960 (FLORES, 2012). Apesar de não ser apresentado com o mesmo destaque que o macro, vale ressaltar que plano micro também apresenta marcos notáveis durante o século XX que resultarão em uma convergência com o macropiano, diz Flores (2012, p. 34): “os planos micro e macro caminham em paralelo até que a adoção da Convenção da Sustentabilidade torna ambos atores de um único processo”.

I.1 – A evolução da agenda do Desenvolvimento Sustentável

A discussão sobre desenvolvimento sustentável no macropiano e a sua consolidação através do tempo até o cenário atual se dá a partir de 1972, quando o Clube

de Roma, com a publicação de *Os Limites para o Crescimento* por Meadows (1972), chama atenção para o ritmo acelerado de crescimento da população mundial aliado ao alto consumo, em contraste com a preocupação sobre os limites dos recursos naturais disponíveis no planeta (OLIVEIRA; SANTOS, 2015). Neste mesmo ano acontece a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, sediada em Estocolmo, na Suécia, que pode ser considerada a primeira grande conferência da ONU sobre o tema e traz à tona o debate sobre problemas ambientais em nível mundial e a relação entre o homem e o ambiente. A Conferência constitui um importante marco histórico para a discussão do tema no âmbito político e econômico, de acordo com Lago (2009):

[...] a Conferência de Estocolmo constituiu etapa histórica para a evolução do tratamento das questões ligadas ao meio ambiente no plano internacional e também no plano interno de grande número de países. O tema, no entanto, ao ganhar crescente legitimidade internacional, passou a ser discutido cada vez menos do ponto de vista científico, e cada vez mais no contexto político e econômico.

Em 1987 a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (World Commission on Environment and Development – WCED), constituída pelas Nações Unidas, apresenta através do relatório “Nosso Futuro Comum” (também conhecido como “Relatório de Brundtland”) a preocupação em reavaliar os modelos de desenvolvimento socioeconômicos vigentes na época, fazendo uma conexão entre os sistemas ambiental, econômico, social e político com ênfase no caráter intra e intergeracional. É, então, dada uma definição de desenvolvimento sustentável:

O desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os *habitats* naturais. (WCED, 1987, *apud* OLIVEIRA e SANTOS, 2015).

A agenda introduzida pela WCED é retomada em 1992, durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro (também conhecida como Rio-92), quando 179 países se reuniram para tratar do assunto. Da Conferência surgiu uma série de documentos, dos quais se destacam a “Carta da Terra” e a “Agenda 21”. Esses documentos trouxeram à discussão a construção de uma sociedade justa, sustentável e pacífica, que somente se tornaria possível a partir da adoção

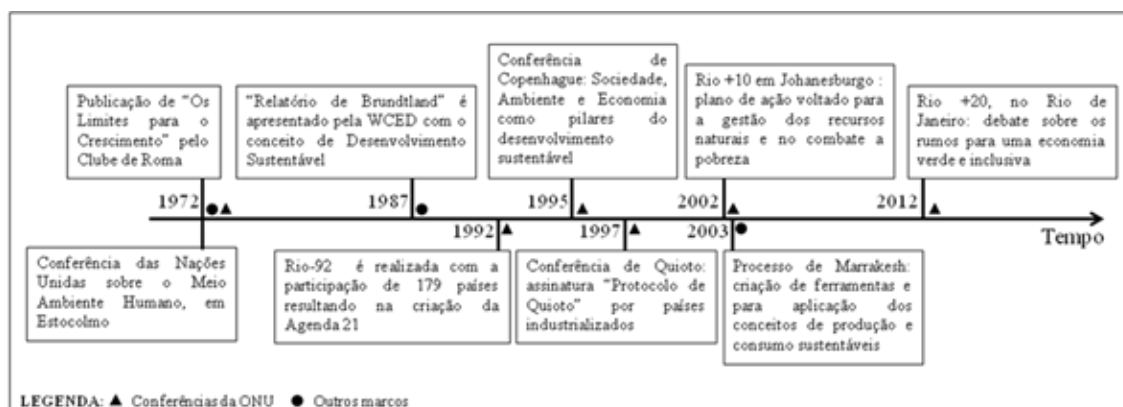
de determinados compromissos e objetivos de ordem sustentável. A necessidade da adoção de novos modelos de relacionamento entre o ser humano e a natureza é apresentada, levando em consideração aspectos como o consumo de bens sustentáveis e a melhor utilização e gestão de territórios como componentes da agenda global do desenvolvimento. O papel dos governos através de suas políticas públicas também entra em pauta, com destaque para as aquisições públicas com padrões sustentáveis e seus diversos efeitos sobre diferentes cadeias produtivas (ALEM, 2015).

O debate ganha ainda mais força durante os anos seguintes da década de 1990 com a evolução da Agenda de Desenvolvimento Sustentável. Destacam-se (I) a Conferência de Copenhague, em 1995 na Dinamarca, que valida os três pilares de desenvolvimento sustentável: sociedade, ambiente e economia, (II) o Tratado de Amsterdã, em 1997, que formaliza o compromisso da Comunidade Europeia com a adoção de políticas de desenvolvimento sustentável em seu território e (III) a Conferência de Quioto, em 1997 no Japão, que culmina na assinatura do conhecido “Protocolo de Quioto” por países industrializados, com o compromisso de reduzir a emissão dos gases com efeito de estufa em pelo menos 5% em relação aos valores de 1990 (FLORES, 2012).

Com a entrada do século XXI, é realizada logo em 2002 a Conferência sobre Desenvolvimento Sustentável (também chamada de Cúpula da Terra ou Rio+10), em Johannesburgo, na África do Sul, define-se um plano de ação voltado para a gestão dos recursos naturais e no combate à pobreza. Alem (2015) também destaca a discussão, durante a Conferência, da “responsabilidade dos governos pelo impacto advindo das compras públicas”. Essa discussão, ainda de acordo com a autora, teria resultado, em 2003, na formalização do “Processo de Marrakesh” como uma iniciativa global que estabeleceu frentes de trabalho com a proposição da criação de ferramentas e metodologias em ordem a viabilizar a aplicação dos conceitos de produção e consumo sustentáveis. Alguns anos mais tarde é realizada, novamente no Rio de Janeiro, a Rio+20, em 2012. O encontro da ONU traz, juntamente ao marco de 20 anos da formalização dos compromissos e objetivos estabelecidos através da Agenda 21, o debate sobre os rumos para uma economia verde e inclusiva. Durante as negociações, a força do consumo como indutor de soluções sustentáveis foi reconhecida como uma das principais ferramentas para implantação desta economia verde (ALEM, 2015).

Portanto, através de um macroplano cronológico, ilustrado na Figura 1 abaixo, vimos a evolução do conceito de desenvolvimento sustentável, que parte da preocupação com a escassez de recursos naturais pela intensificação da produção e do consumo, onde o aspecto ambiental vai sendo aliado a aspectos políticos, econômicos e sociais, culminando em acordos de nível mundial que visam estabelecer políticas voltadas para práticas sustentáveis e para a implantação da economia verde. A relevância das aquisições públicas e privadas é destacada como uma importante ferramenta durante esta evolução, e será abordada a seguir.

Figura 1 – Linha do tempo com marcos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Elaboração própria.

I.2 – As Compras Sustentáveis em megaeventos como alavanca do Desenvolvimento Sustentável

As compras sustentáveis, como visto na sessão I.1, são reconhecidamente uma ferramenta para a disseminação da sustentabilidade pelas cadeias de fornecimento, tendo o poder de reforçar, principalmente através da exigência de requerimentos específicos, a Agenda do Desenvolvimento Sustentável, pautada nos pilares de Ambiente, Sociedade e Economia.

Podemos citar dois exemplos de expressivos agentes catalisadores da aplicação destas boas práticas pelo mercado: o Governo, através de compras públicas, e as Grandes Empresas, como *big players* que influenciam a cadeia de fornecimento tanto por suas práticas quanto pelo poder direto através da produção e aquisição em alta escala. Trataremos, porém, da aplicação da prática de compras sustentáveis não a partir de um agente específico, mas sim de sua aplicação sobre um evento pontual que, quando grande o bastante, pode afetar a cadeia em diversos aspectos através de seu alcance. Estes são os

chamados **megaeventos**, definidos por Getz (1991) como “aqueles justificados pelo grande volume de visitantes, pelo alto custo da organização e pelo grande prestígio e pela reputação derivados do ato de sediá-lo”; ou ainda por Roche (1994) como “eventos de curto prazo com consequências de longo prazo para as cidades que os sediam”. Seu alcance sobre o mercado como um todo e sobre as cadeias de fornecimento é dado através da sua incrível magnitude, definida por Alem (2015):

A magnitude de um megaevento é definida não somente pelo número de participantes presentes, mas por sua característica de transpor barreiras físicas e geopolíticas e ter alcance global, tanto pela circulação internacional de pessoas quanto pelas trocas de informações e cobertura midiática, que atingem todo o mundo.

Apesar de serem conhecidos por suas contribuições à cultura, entretenimento, desenvolvimento do esporte e conhecimento científico, os megaeventos podem afetar o mercado positivamente, do ponto de vista do desenvolvimento sustentável, não apenas pelo valor despendido em aquisições, que afeta tanto a cadeia de suprimento do mercado local quando global, mas pela visibilidade e atenção que trazem para suas políticas e práticas (SARAVIA, 2015).

As boas práticas sustentáveis também são buscadas em eventos de menor porte, nos quais eventos de médio e grande porte já chegaram a apresentar documentação e relatórios de suas ações e planos de sustentabilidade. Em análise feita por Alem (2015) sobre 52 eventos de diferentes tamanhos e características variadas, indo de festivais de cultura, música, literatura, passando pelas próprias conferências das Nações Unidas, até eventos de moda, é limitada a evidência de relatórios sobre ações e planos de sustentabilidade por parte das organizações, como ressalta a autora: “Dos 52 grandes eventos identificados, apenas dezoito apresentaram documentos oficiais e públicos sobre sustentabilidade, como planos pré-evento ou relatórios pós-evento.”. Destaca-se apenas um número reduzido de eventos menores que apresentaram este tipo de documentação, como o *SWU Music and Arts Festival* realizado no estado de São Paulo em 2010 e 2011, edições recentes do *Rock In Rio* em 2011 e 2013 e, de forma mais previsível, a *United Nations Climate Change Conference* realizada em Copenhague em 2009 (análise ilustrada na Tabela I, p.14, extração de ALEM, 2015).

De fato, os megaeventos mais conhecidos, que movimentam fluxos na casa de milhões de pessoas, são relacionados a esporte: as Copas do Mundo e das Confederações

da FIFA, os Jogos Panamericanos, e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Verão e Inverno. Apesar de todos esses exemplos estarem relacionados ao esporte, quando entramos nas especificidades do que é necessário para a sua realização, revelam-se atividades de todos os tipos. Por um lado, é necessária uma infraestrutura consistente para a realização de um megaevento, relacionada não apenas aos locais onde acontecem, mas também aos sistemas de transporte e às acomodações, por exemplo. Essa infraestrutura precisa ser complementada com toda uma mão de obra especializada e devidamente treinada para a sua operação, assim como serviços de suporte, como alimentação, limpeza e coleta, segurança, credenciamento.

Quando a contratação e treinamento desse tipo de mão de obra são feitos com um viés de suprir a população local, e não somente as necessidades do evento, um legado importante pode ser deixado para a comunidade. Pode-se levantar a questão de que este tipo de especialização e demanda não deveria depender da realização de um evento específico para serem concretizados, mas é aí que o *status* do megaevento se mostra diferenciado dos demais, através de sua visibilidade (SARAVIA, 2015).

Tabela 1 – Eventos globais emblemáticos.

Evento	País	Local	Ano	Público	Porte	Doc.
Jogos Olímpicos de Verão	Austrália	Sidney	2000	-	Mega	
	Grécia	Atenas	2004	-	Mega	
	China	Pequim	2008	-	Mega	
	Reino Unido	Londres	2012	-	Mega	
	Brasil	Rio de Janeiro	2016	-	Mega	
Jogos Olímpicos de Inverno	Japão	Toquio	2020	-	Mega	
	Estados Unidos	Salt Lake City	2002	-	Mega	
	Itália	Turim	2006	-	Mega	
	Canadá	Vancouver	2010	-	Mega	
	Rússia	Sochi	2014	-	Mega	
Copa do Mundo FIFA	Coreia do Sul	Pyeongchang	2018	-	Mega	
	Coreia do Sul e Japão	(diversos)	2002	-	Mega	
	Alemanha	(diversos)	2006	-	Mega	
	África do Sul	(diversos)	2010	-	Mega	
	Brasil	(diversos)	2014	-	Mega	
Jogos Panamericanos	Rússia	(diversos)	2018	-	Mega	
	República Dominicana	Santo Domingo	2003	-	Mega	
	Brasil	Rio de Janeiro	2007	-	Mega	
	México	Guadalajara	2011	-	Mega	
	Canadá	Toronto	2015	-	Mega	
Copa das Confederações FIFA	Japão	(diversos)	2001	-	Mega	
	França	(diversos)	2003	-	Mega	
	Alemanha	(diversos)	2005	3.359.439	Mega	
	África do Sul	(diversos)	2009	3.178.856	Mega	
	Brasil	(diversos)	2013	-	Mega	
SWU – Starts With You Music & Arts Festival	Rússia	(diversos)	2017	-	Mega	
	Brasil	Itu	2010	150.000	Grande	
	Brasil	Paulínia	2011	180.000	Grande	
	Brasil	Rio de Janeiro	2011	700.000	Grande	
	Brasil	Rio de Janeiro	2013	595.000	Grande	
Rock In Rio	Portugal	Lisboa	2012	-	-	
	Espanha	Madrid	2012	-	-	
	Brasil	São Paulo	2012	135.000	Grande	
	Brasil	São Paulo	2013	167.000	Grande	
	Estados Unidos	Boston	2004	9.800	Pequeno	
Democratic National Convention	Brasil	São Paulo	2013	1.000.000	Grande	
Fashion Week	China	Xangai	2011	1.200	Pequeno	
Rio+20	Brasil	Rio de Janeiro	2012	-	-	
United Nations Climate Change Conference	Dinamarca	Copenhague	2009	33.326	Médio	
Expo 2020	França	Paris	2013	-	-	
Bienal das Artes	Brasil	São Paulo	2010	535.000	Grande	
Bienal do Livro	Brasil	São Paulo	2012	520.000	Grande	
	Brasil	São Paulo	2010	740.000	Grande	
Bienal Internacional do Livro	Brasil	São Paulo	2012	750.000	Grande	
	Brasil	Pernambuco	2011	603.000	Grande	
Carnaval	Brasil	São Paulo	2013	-	-	
	Brasil	Rio de Janeiro	2013	-	-	
	Brasil	Salvador	2013	-	-	
Jornada Mundial da Juventude	Espanha	Madrid	2011	-	-	
	Brasil	Rio de Janeiro	2013	3.500.000	Mega	
Virada Cultural	Brasil	São Paulo	2012	4.000.000	Grande	
Virada Sustentável	Brasil	São Paulo	2013	800.000	Grande	

Classificação do evento	Público
Pequeno	Até 25.000 pessoas
Médio	De 25.001 até 100.000 pessoas
Grande	Acima de 100.000 pessoas
Mega	Significância internacional; apelo popular; considerável cobertura midiática, com informações transmitidas a bilhões de pessoas ao redor do mundo; consequências significativas na sede; evento pontual, sem continuidade

eventos com documentos oficiais sobre o tema da sustentabilidade, como plano (pré-evento) ou relatório (pós-evento) com as ações desenvolvidas na ocasião.

eventos sem documentos sobre o tema

Fonte: Alem (2015).

A visibilidade faz com que todas as partes interessadas tornem-se mais preocupadas e envolvidas no que diz respeito à imagem associada ao evento, seja ele da esfera governamental, patrocinador, fornecedor, atleta ou qualquer outro. Portanto, todos os envolvidos na entrega do evento sabem que estão sendo observados em nível global, e sentem-se pressionados a agir de forma positiva aos olhos do público geral. Essa é uma oportunidade grandiosa para ações em sentido ao desenvolvimento sustentável, pois altos volumes de investimento são feitos no mercado local e, com os olhos do mundo voltados para o evento, esses investimentos buscam estar de acordo com a agenda positiva global

de práticas sustentáveis. As compras em megaeventos aparecem, então, como uma ferramenta fundamental para que o desenvolvimento sustentável seja disseminado no mercado através da aquisição de bens e serviços aderentes a políticas e processos sustentáveis (SARAVIA, 2015).

CAPÍTULO II – O COI E A SUSTENTABILIDADE

Para melhor entendimento sobre como se dá a realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio2016 e a sua Governança, será necessário ressaltar a participação do Comitê Olímpico Internacional (COI) e como este se estrutura e transmite seus interesses, compromissos e responsabilidades através da realização do maior evento esportivo do planeta.

O COI é considerado o principal responsável e franqueador dos Jogos Olímpicos e a parte interessada mais influente dentro da estrutura de governança sobre a organização e realização do evento. Este se apresenta, segundo Flores (2012), como uma “organização política que, simultaneamente, é uma ONG e uma instituição”. Entre as responsabilidades da organização, destacam-se o processo de escolha da cidade-sede dos Jogos e a liderança do Movimento Olímpico (MO).

O MO é a ação integrada, organizada, e permanente de todos os indivíduos e entidades que são inspirados pelos valores olímpicos, sob autoridade suprema do COI. Ele abrange todos os cinco continentes, representados pelos cinco aros olímpicos da instituição, e tem como objetivo contribuir para a construção de um mundo melhor e mais pacífico, com a educação da juventude através do esporte praticado de acordo com os valores olímpicos⁴. Participar do MO é estar em conformidade com a Carta Olímpica, comprometendo-se com a promoção do olimpismo por objetivos como “[...] a promoção de ética e boa governança no esporte, assim como a educação da juventude pelo esporte [...], garantindo que nele prevaleça o espírito de *fair play* e que seja banida a violência”; “a celebração regular dos Jogos Olímpicos”; “[...] a implementação do princípio de igualdade entre homem e mulher em todos os níveis do esporte” e “a promoção de um legado positivo dos Jogos Olímpicos para a cidade e país-sede”, entre outros (IOC, 2015). Os principais constituintes do MO são o COI, as Federações Internacionais do Esporte e os Comitês Olímpicos Nacionais, apesar de sua influência atingir todas as partes interessadas.

⁴ Informações disponíveis em <http://www.olympic.org/content/the-ioc/governance/introductionold/>.

O COI é composto por uma estrutura complexa que se sustenta através de três faces institucionais: (I) a face multiplicadora, (II) a face humanitária e (III) a face empreendedora. A primeira constitui-se sobre a legitimidade e é a articuladora do MO; a segunda é representada na pessoa jurídica de ONG e se relaciona com organismos e agências multilaterais; e a terceira aproxima-se à figura de empresa e age como uma franqueadora no mundo dos negócios, agenciando os Jogos como ativos intangíveis e específicos (FLORES, 2012).

Cada uma destas faces relaciona-se à Agenda do Desenvolvimento Sustentável de acordo com a forma que assume. A face humanitária é responsável por internalizar a sustentabilidade no COI. Dentro da estratégia de influência e poder assumida pela organização, o COI se posiciona internacionalmente no macroplano através desta face como detentor do dever de contribuir para o desenvolvimento sustentável no esporte, e este compromisso se dá tanto pela assinatura de um grande número de declarações e tratados, quanto é representado internamente, em sua gestão, por comissões instituídas para tratar de tais temas. Entre as declarações assinadas, não se pode deixar de destacar a sua participação na elaboração de documentos importantes como a Agenda 21 para o esporte e a Declaração do Milênio.

A face empreendedora, por sua vez, utiliza os Jogos como meio para adicionar à sustentabilidade a dimensão do *legado*. Essa face confirma sua presença na agenda da sustentabilidade ao construir o conceito de legado através do desenvolvimento de instrumentos voluntários⁵ e ao introduzir este conceito na seleção da cidade-sede, o que caracteriza a inclusão de critérios ambientais no processo. No entanto, não se confirma a presença da sustentabilidade em políticas para escolha de patrocinadores e fornecedores pelo COI (FLORES, 2012). Para fins de análise destas faces institucionais do COI com o objetivo de compreender como se dá a implantação desta agenda sustentável sobre a organização e realização de uma edição dos Jogos, é necessário o foco na face multiplicadora e analisar como esta se relaciona com a sustentabilidade.

A face multiplicadora é articuladora do MO, que legitima o COI como representante do esporte no macroplano das instituições internacionais. A organização utiliza dos princípios de solidariedade olímpica para alimentar esta legitimação através

⁵ Destacam-se como principais instrumentos voluntários o *Olympic Games Impact*, (OGI), o *GRI Event Organizers Sector Supplement* e a Norma ISO 20121 (FLORES, 2012).

do repasse de recursos para projetos de natureza social, por exemplo. É possível citar, neste sentido, o programa *Sports for Hope*, criado pela Comissão da Solidariedade Olímpica, que consiste na criação de centros multifuncionais para esporte em países em desenvolvimento, em uma operação em conjunto a outras partes interessadas. Mesmo sendo apresentado como um programa com potencial alto de impacto positivo, o que se vê é que o COI ainda não atinge um nível substancial de diálogo com a sociedade através de programas desse tipo (FLORES, 2012).

O COI, que se apresenta, segundo Flores (2012), como “[...] uma instituição com grande capacidade de multiplicação”, promove a sustentabilidade através do MO principalmente no discurso, carecendo de instrumentos de conformidade e monitoramento que confeririam a adesão à agenda do desenvolvimento sustentável (FLORES, 2012). Dessa forma, a sustentabilidade não se vê incorporada na face multiplicadora. O COI transfere a responsabilidade desta implantação às outras partes interessadas e se isenta desta. As partes interessadas assumirão, a partir desta atuação “omissa” do COI, o papel de implementadores da sustentabilidade.

Portanto, o papel do COI, no que concerne à sustentabilidade, se limita à escolha da cidade-sede a partir da exigência de garantias e compromissos neste sentido por parte das cidades que tenham interesse em se candidatar para sediar o evento. O COJO (membro do MO), e o Governo local (franqueado) se revelam então como potenciais implementadores de políticas e ações ligadas ao desenvolvimento sustentável através de sua força como organizadores do megaevento, e a eles recai a grande responsabilidade de entregar Jogos sustentáveis. O COJO certamente não conta com a capacidade multiplicadora que o COI apresenta através do MO, mas irá desempenhar um papel de protagonista na realização de Jogos sustentáveis, enquanto o COI apenas desempenha um papel de corresponsável neste sentido, sendo responsável, no entanto, pela escolha de uma cidade capaz de realizar Jogos sustentáveis (FLORES, 2012).

Os próximos capítulos introduzem os Jogos Rio2016 à análise e, ao descrever o Plano de Gestão da Sustentabilidade e apresentar o modelo de Cadeia de Suprimentos Sustentável implementado pelo RIO2016, possibilitam a percepção de como o Comitê tem se comportado diante da responsabilidade por estas políticas e ações de cunho sustentável, guiado por seus objetivos estratégicos: Planeta, Pessoas e Prosperidade.

CAPÍTULO III – OS JOGOS DE 2016 E O PLANO DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Após entender a relação do COI com a sustentabilidade através das suas faces institucionais, entraremos agora na análise da política de sustentabilidade implantada pelo Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016 (RIO2016), dando foco ao seu Plano de Gestão da Sustentabilidade, e na Cadeia de Suprimentos Sustentável como modelo de aquisições para o megaevento que acontecerá em agosto deste ano (2016).

Esporte e Cultura sempre foram pilares tradicionais presentes nos valores dos Jogos Olímpicos. Em 1994, durante o Congresso Olímpico Centesimal, o COI estabelece um novo pilar – o do Meio Ambiente, e uma Comissão de Esporte e Meio Ambiente para cuidar mais intimamente do tema.

III.1 – Os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio2016

Os Jogos⁶ de 2016, em sua 28ª edição Olímpica e 15ª edição Paralímpica, serão realizados na cidade do Rio de Janeiro, tendo como marco histórico o *status* de primeiros Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Verão a serem realizados no continente sul-americano. As 27 edições precedentes das edições Olímpicas foram realizadas nos continentes da Oceania (2 edições), da Ásia (3 edições), da América do Norte e Central (6 edições), e predominantemente na Europa (16 edições). Já as 15 edições Paralímpicas passaram uma vez pela Oceania, três pela América do Norte e Central, 4 vezes pela Ásia e 7 vezes pela Europa. A missão, a visão e os valores dos Jogos Rio2016 estão diretamente ligados à motivação expressa através do seu de Dossiê de Candidatura⁷, e são eles (RIO2016, 2013):

- **VISÃO:** A união de todos os brasileiros, realizando o maior evento esportivo do mundo e construindo com orgulho, através do esporte, a promessa nacional de progresso.

⁶ O termo “Jogos” será utilizado como sinônimo de “Jogos Olímpicos e Paralímpicos”.

⁷ Ver Dossiê de Candidatura Rio2016, volume 1.

- **MISSÃO:** Entregar Jogos excelentes, com celebrações memoráveis que irão promover a imagem global do Brasil, baseados em transformação sustentável através do esporte no âmbito social e urbano, contribuindo para o crescimento dos Movimentos Olímpico e Paralímpico.
- **VALORES:**
 - **Celebração:** a paixão, a espontaneidade e o espírito jovem pelo qual o Rio é conhecido vão permear todas as atividades, envolvendo todos os participantes e espectadores em celebrações festivas e com alta energia.
 - **Realização:** com organização, inovação e otimismo, vamos trabalhar para criar transformações positivas e benefícios concretos a todos envolvidos com os Jogos.
 - **Participação:** trabalho em equipe, calor humano e solidariedade são diretrizes para a entrega de Jogos inclusivos, que celebrem a diversidade e a acessibilidade.

Os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Verão são reconhecidos como o maior evento esportivo do mundo, pela sua incrível dimensão em diversos aspectos, apesar de ser um evento de duração relativamente curta, prolongando-se por apenas 27 dias⁸ de competições. Abaixo estão elencados alguns números relativos à próxima edição que traduzem esta magnitude⁹:

- 10.500 atletas Olímpicos de 206 países e 4.350 atletas Paralímpicos de 176 países;
- 43 esportes Olímpicos e 23 esportes Paralímpicos;
- 306 provas Olímpicas e 528 provas Paralímpicas com premiação por medalha;
- 32 locais de competições Olímpicas e 21 locais de competições Paralímpicas;
- 7,8 milhões de ingressos Olímpicos e 3,3 milhões de ingressos Paralímpicos;
- 6.500 funcionários, 45.000 voluntários e 85.000 terceirizados;
- 11 milhões de refeições.

Além destes números globais dos Jogos, também se destaca a necessidade da realização de 39 Eventos-Teste de esportes Olímpicos e 10 de esportes Paralímpicos para averiguar principalmente as instalações, mas também todas as operações envolvidas na realização do evento. Em relação aos materiais necessários, podem-se citar as 25 mil bolas de tênis, 60.000 cabides, 100.000 cadeiras, 72.000 mesas, 34.000 camas, entre outros, que serão adquiridos em sua maior parte pelo RIO2016 e ressaltam a importância de um processo de compras com requerimentos sustentáveis, que serão discutidos posteriormente.

⁸ Jogos Olímpicos de 5 a 21 de agosto de 2016, e Jogos Paralímpicos de 7 a 18 de setembro de 2016.

⁹ Dados disponíveis em <http://www.rio2016.com/jogos-olimpicos> e <http://www.rio2016.com/paralimpiadas>.

A divisão da responsabilidade sobre a organização e realização do evento está distribuída entre diferentes esferas e agentes, que precisam estar integrados para a garantia de uma entrega com excelência. A Tabela 2 apresenta esta divisão, tendo o COI, como já discutido no capítulo II, como o principal responsável e franqueador dos Jogos, líder do MO e responsável pela escolha da cidade-sede; o RIO2016¹⁰ como planejador e organizador dos Jogos, agente integrador das relações entre o COI/IPC e as esferas de Governo, e responsável pelas instalações temporárias necessárias; e o próprio Governo como responsável pela garantia da infraestrutura necessária, incluindo as instalações definitivas, e pelo legado para população.

Tabela 2 – Divisão da Responsabilidade pelos Jogos Rio2016

ESFERA	AGENTE	RESPONSABILIDADE
Internacional	COI	<ul style="list-style-type: none"> Liderar o MO; Selecionar a cidade-sede; Monitorar o planejamento dos Jogos Olímpicos através de Comitês de Coordenação e Revisões do Projeto.
	IPC	<ul style="list-style-type: none"> Liderar o MO; Monitorar o planejamento dos Jogos Paralímpicos através de Comitês de Coordenação e Revisões do Projeto.
Nacional	COJO – Comitê Organizador Rio2016	<ul style="list-style-type: none"> Planejar e Organizar dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos; Garantir todas as instalações temporárias necessárias para a realização dos Jogos; Mediar a relação entre o COI e o IPC com os agentes da esfera Governamental.
	COB	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar o esporte de alto rendimento no Brasil; Enviar atletas como representantes do país em competições internacionais.
	CPB	
Governamental	Federal – União	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a infraestrutura necessária para realização dos Jogos, incluindo as instalações definitivas; Garantir que os Jogos deixarão benefícios para a população (legado).
	Estadual – Estado do Rio de Janeiro	
	Municipal – Cidade do Rio de Janeiro, EOM	
	APO	<ul style="list-style-type: none"> Coordenar a participação da União, do Estado do Rio de Janeiro e do Município do Rio de Janeiro na preparação e realização dos Jogos; Assegurar o cumprimento das obrigações por eles assumidas perante o COI para esses fins

¹⁰ O termo “RIO2016” será utilizado como sinônimo para “Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio2016”, assim como “Comitê Rio2016”.

Fonte: Elaboração própria baseada em informações do RIO2016 e APO.

Em relação ao orçamento total para gastos relacionados aos Jogos, considera-se a divisão entre gastos do COJO, referentes a custos operacionais do evento e das competições; a verba da Matriz de Responsabilidades, que engloba o orçamento para projetos exclusivamente associados à realização dos Jogos e que não aconteceriam sem a seleção do Rio como cidade-sede (Parque Olímpico p. ex.); e ao Legado, orçamento mais robusto e referente a projetos que “têm baixa ou nenhuma relação direta com os Jogos, mas que se beneficiam do evento para antecipar ou ampliar investimentos federais, estaduais e municipais em infraestrutura e políticas públicas (BRT, Porto Maravilha, VLTs, p. ex.)” segundo a APO¹¹. O orçamento total encontra-se em **R\$ 39,1 bilhões**, e o Gráfico I (p. 28) apresenta a divisão de acordo com os valores últimos valores oficiais disponibilizados até fevereiro de 2016.

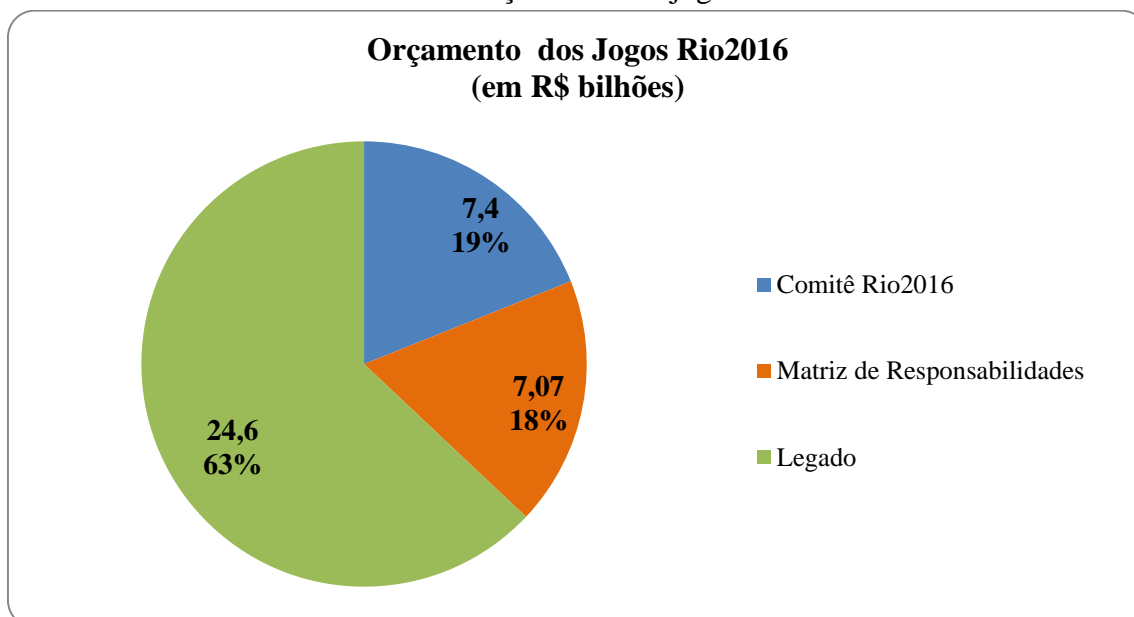
Apesar de uma parcela considerável deste valor ser proveniente de verbas públicas¹², será dado foco, neste momento, ao orçamento relativo ao Comitê Rio2016. Estes recursos são inteiramente provenientes de verbas privadas – como acordos de Patrocínio e repasses do COI – e sua origem e destino estão ilustrados na Figura 2. A (I) natureza privada dos recursos do RIO2016 e (II) forma que esta verba será despendida são informações indispensáveis para a análise dos processos de aquisição da empresa. Da primeira conclui-se que o Comitê não está submetido a cumprir as regulamentações previstas pela Lei das Licitações 8666/93¹³, tendo uma maior flexibilidade para estabelecer suas premissas e processos para aquisição (inclusive os ligados à sustentabilidade), e da segunda revela-se a necessidade da atuação da Diretoria de Suprimentos de forma indispensável para a contratação dos escopos ligados, principalmente, aos Serviços dos Jogos e Projetos de Infraestrutura.

¹¹ Ver vídeo “ORÇAMENTO OLÍMPICO – Cidade Olímpica”, que se encontra disponível no site <<https://www.youtube.com/watch?v=tQE3RrzLBkQ>>.

¹² Aproximadamente 40% da Matriz de Responsabilidades e 43% da verba destinada ao Legado, segundo a APO (consultar “Quarta atualização da Matriz de Responsabilidades” divulgada em janeiro de 2016; e vídeo “ORÇAMENTO OLÍMPICO – Cidade Olímpica”).

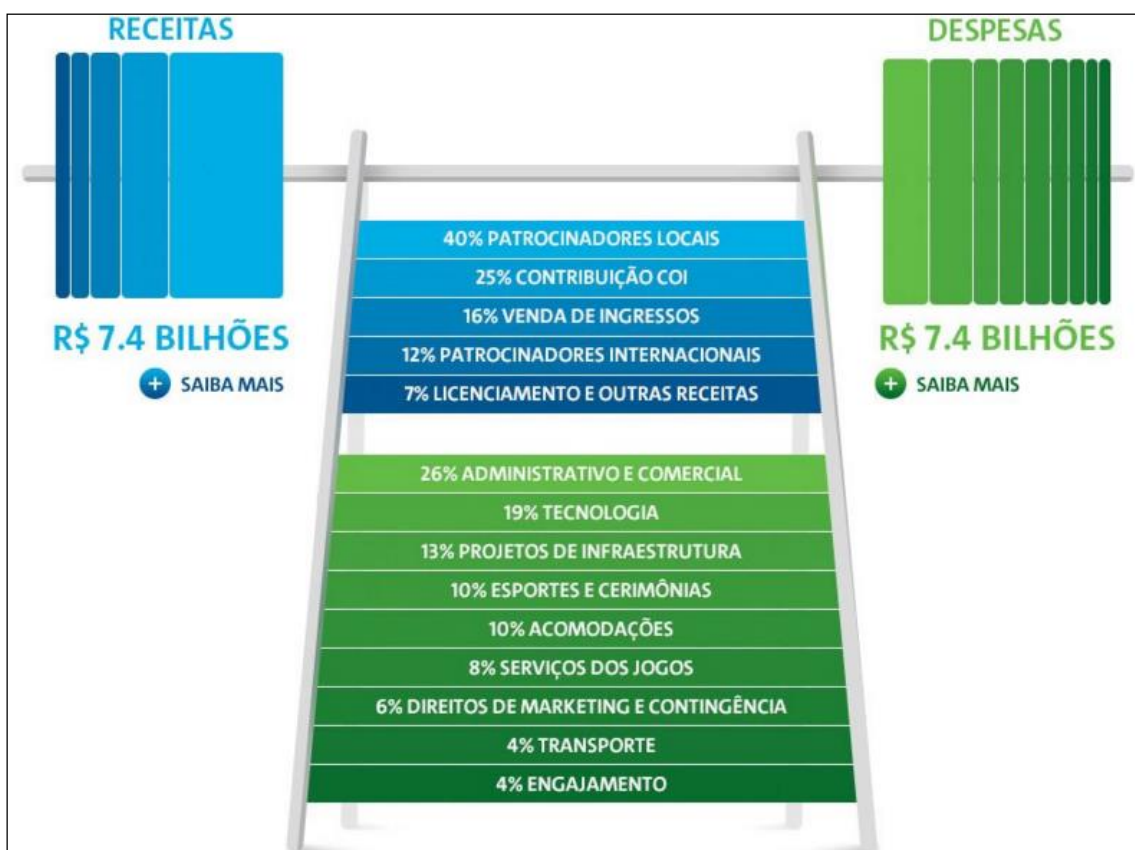
¹³ Consultar Lei 8.666/93. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 21 jun. 1993.

Gráfico 1 – O orçamento dos jogos Rio2016.



Fonte: RIO2016; APO.

Figura 2 – Orçamento Rio2016 - De onde vem e para onde vai.



Fonte: RIO2016. Disponível em <<http://www.rio2016.com/jogo-aberto/orcamento>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

III.2 – O Plano de Gestão da Sustentabilidade dos Jogos Rio2016

O COJO, neste caso o RIO2016, tem o papel de implantar a agenda de sustentabilidade assumida, essencialmente no discurso, pelo COI através das suas faces institucionais, de acordo com a análise de Flores (2012) apresentada no Capítulo II. Portanto, o Comitê Rio2016 assumiu um Plano de Gestão da Sustentabilidade (PGS), em conjunto com os governos federal, estadual e municipal, para definir as diretrizes, meios de controle e relatórios que servirão como reporte das suas boas práticas na gestão da sustentabilidade. Neste plano, estão estabelecidos os objetivos e eixos estratégicos que serão os fundamentos para a sustentabilidade e gestão dos Jogos (ALEM, 2015).

O PGS está baseado (I) nos compromissos assumidos na candidatura do Rio como cidade-sede, (II) no conhecimento e experiência sobre a gestão da sustentabilidade passados pelos COJOs anteriores¹⁴, (III) nas recomendações de especialistas de sustentabilidade e (IV) nas necessidades dos parceiros e partes interessadas¹⁵ dos Jogos (RIO2016, 2013).

Os três objetivos estratégicos do PGS, já propostos desde a fase de candidatura, podem ser relacionados aos princípios de Ambiente, Sociedade e Economia, que fazem parte da Agenda do Desenvolvimento Sustentável, como foi mostrado no Capítulo I, e que foram ratificados durante a RIO+92. São eles, segundo o RIO2016 (2013):

Planeta: reduzir o impacto ambiental dos projetos relacionados aos Jogos 2016, deixando uma pegada ambiental reduzida.

Pessoas: planejar e entregar os Jogos 2016 de forma inclusiva, oferecendo acesso a todos.

Prosperidade: contribuir para o desenvolvimento econômico do estado e da cidade do Rio de Janeiro; planejar, gerenciar e relatar os projetos relacionados aos Jogos de maneira responsável e transparente.

Estes objetivos se desdobram em nove fluxos de ação e 19 objetivos específicos, conforme mostra a Tabela 3:

¹⁴ Consultar “Abraçando mudanças Relatório de Sustentabilidade Rio 2016” (RIO2016, 2014, p. 34-35).

¹⁵ Ver “Anexo A: As partes interessadas dos Jogos Rio2016”.

Tabela 3 – Objetivos Estratégicos, Fluxos de Ação e Objetivos Específicos do PGS.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IT EM	FLUXOS DE AÇÃO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
PLANETA: Pegada ambiental reduzida	1.	Transportes e Logística	Implementar ações para reduzir a poluição do ar, incluindo as emissões de gases de efeito estufa (GEE)
	2.	Desenho e construção sustentável	Racionalizar e otimizar as operações de logística no transporte de pessoas, materiais e equipamentos
	3.	Conservação e recuperação ambiental	Implementar critérios para o uso racional dos recursos, eficiência e minimização dos impactos ambientais
	4.	Gestão de resíduos	Minimizar o impacto das instalações dos Jogos sobre os ecossistemas e seu entorno imediato
	5.		Gerenciar os resíduos sólidos com responsabilidade
	6.		Entregar um Programa de Alimentos Sustentável que inclua um forte legado para o Brasil
PESSOAS: Jogos para todos	1.	Engajamento e conscientização	Envolver os clientes e partes interessadas dos Jogos na implementação do Plano de Gestão de Sustentabilidade
	2.	Acessibilidade universal	Desenvolver iniciativas que promovam a conscientização sobre sustentabilidade e Educação Ambiental
	3.	Diversidade e inclusão	Prover treinamento e qualificação sobre sustentabilidade aos funcionários, voluntários e contratados
	4.		Garantir acessibilidade universal em todas as instalações dos Jogos, incluindo seu entorno
	5.		Garantir transportes acessíveis e inclusivos, conforme os princípios de desenho universal
	6.		Garantir acomodações acessíveis, conforme os padrões do IPC para a Família Paralímpica
	7.		Recrutar uma força de trabalho diversificada e promover a sua inclusão
	8.		Beneficiar as pessoas por meio do desenvolvimento de competências e oportunidades de carreira profissional
	9.		Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente
PROSPERIDADE: Gestão responsável e transparente	1.	<u>Cadeia de Suprimentos Sustentável</u>	<u>Implementar um programa de cadeia de suprimentos sustentável</u>
	2.	Gestão e reporte	Disseminar e promover novos padrões de sustentabilidade para o setor brasileiro de eventos
	3.		<u>Operar um sistema de gestão sustentável certificado seguindo a norma ABNT NBR ISO 20.121</u>
	4.		Utilizar metodologias reconhecidas internacionalmente para garantir a transparência e responsabilidade na gestão da sustentabilidade

Fonte: RIO2016 (2014a), Grifo meu.

Destacado (grifo meu) na Tabela 3 está a “Cadeia de Suprimentos Sustentável”. A sua implementação foi estabelecida, mais especificamente dentro do objetivo estratégico de Prosperidade, como um dos principais Fluxos de Ação dentro do PGS.

Ressalta-se também o objetivo específico “Operar um sistema de gestão sustentável certificado seguindo a norma ABNT NBR ISO 20121” (ver Tabela 3, grifo meu), pois a esta norma de certificação permeia o PGS e se revela como o vetor para os planos de ação presentes no documento. A norma ABNT NBR ISO 20121 (ABNT, 2012) é, segundo Alem (2015):

[...] uma norma de certificação voluntária e propõe um olhar crítico buscando identificar os impactos negativos e potencializar os positivos relacionados às oportunidades decorrentes dos eventos, visando criar um sistema de gestão para melhorar a sustentabilidade em eventos de diferentes tamanhos, regiões geográficas e contextos culturais. [...] a norma engloba as três dimensões da sustentabilidade e a cadeia de fornecimento, passando por questões relacionadas aos organizadores de evento, trabalhadores, cadeia de valor, participantes, órgãos reguladores e comunidades. Um dos resultados esperados de sua aplicação é a melhoria na comunicação entre as partes interessadas sobre os impactos ambientais, sociais e econômicos ocasionados pelo evento. [...] (a norma) está alinhada a normas como ISO 9001 (sistema de gestão da qualidade), 14001 (sistema de gestão ambiental), ISO 26000 (sistema de responsabilidade social), SA 8000 (responsabilidade social) e OHSAS 18001 (saúde e segurança ocupacional).

Os Jogos Rio2016 são regidos pelos princípios definidos na norma supracitada para sistemas de gestão de sustentabilidade em eventos. Estes princípios são legitimados pela Política de Sustentabilidade vigente do RIO2016, aplicada a toda a entidade, e estão elencados abaixo, juntamente aos compromissos assumidos através dos mesmos. São eles, de acordo com o RIO2016 (2013):

Responsabilidade: estamos encarregados de conduzir todas as nossas atividades com responsabilidade social, ambiental e econômica. Ou seja, em todas as nossas iniciativas buscamos equilíbrio entre considerações econômicas, redução do impacto ambiental negativo e promoção de benefício social.

Integridade: agimos com base em princípios éticos, dentro das normas internacionais de comportamento.

Inclusão: pautamo-nos por uma relação de respeito com todas as partes interessadas, independentemente de raça, sexo, idade, cor, religião, orientação sexual, cultura, origem nacional, renda, deficiência (mental, intelectual, sensorial e física) ou qualquer outra forma de discriminação.

Transparência: comunicamos de maneira clara, precisa, oportuna e honesta sobre a forma como nossas atividades que afetam a sociedade, a economia e o meio ambiente, publicando regularmente os resultados das decisões tomadas e impacto dos Jogos sobre o meio ambiente, a sociedade e a economia.

Ainda conforme a supracitada norma, a esta confere uma “estrutura de melhoria contínua (PDCA – *Plan, Do, Check, Act*)” (ALEM, 2015). Para validar a estrutura estabelecida pela norma, o PGS utilizou como modelo de relatório as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative* (GRI)¹⁶ como uma das ferramentas¹⁷ para medir as questões mais significativas e relevantes para as atividades e objetivos (RIO2016, 2014a). Segundo o RIO2016 (2014a), “Nossa proposta é medir o que podemos controlar e descrever o que podemos influenciar, especialmente quando os impactos são significativos”. A Tabela 4 numera as áreas de controle e influência do RIO2016:

Tabela 4 – Controle e Influência do RIO2016

Áreas sobre as quais o RIO2016 tem ou terá controle direto :	Áreas sobre as quais o RIO2016 tem ou terá influência :	Áreas sobre as quais o RIO2016 não tem controle nem influência :
<p>1. <u>Aquisição de bens e serviços para as operações dos Jogos</u>:</p> <p>2. Organização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos e dos eventos-teste;</p> <p>3. Transporte e operações da frota de veículos de uso exclusivo dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos;</p> <p>4. Mão de obra de saúde e segurança do RIO2016 (incluindo voluntários);</p> <p>5. Operação das instalações esportivas durante os Jogos;</p> <p>6. Operação das instalações de não competição durante os Jogos;</p> <p>7. Treinamento da mão de obra RIO2016 (incluindo voluntários);</p> <p>8. Cálculo da pegada de carbono dos Jogos;</p> <p>9. Redução, mitigação e compensação das emissões de carbono diretamente associadas às atividades e ao orçamento do RIO2016;</p> <p>10. Montagem e desmontagem de estruturas temporárias.</p>	<p>1. Conscientização sobre estilos de vida sustentáveis junto a espectadores, patrocinadores e parceiros dos Jogos</p> <p>2. Construção do prédio que abriga temporariamente a sede social do Rio 2016, sob a responsabilidade de uma empresa privada junto à qual os escritórios foram alugados;</p> <p>3. Construção e atualização/aperfeiçoamento das instalações listadas na Matriz de Responsabilidade RIO2016, cuja responsabilidade cabe ao governo municipal, estadual e/ou federal;</p> <p>4. Redução, mitigação e compensação das emissões de carbono decorrentes das atividades dos espectadores e projetos dos parceiros governamentais que constam da Matriz de Responsabilidade;</p> <p>5. Treinamento da mão de obra dos fornecedores do RIO2016.</p>	<p>1. Construção e atualização/aperfeiçoamento de projetos de infraestrutura listados no Plano de Políticas Públicas, cuja responsabilidade cabe ao governo municipal, estadual e/ou federal.</p>

Fonte: RIO2016 (2014a, p. 10) – Adaptado.

¹⁶ O GRI está alinhado a diversas iniciativas mundiais de sustentabilidade, incluindo o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Unep), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP) e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Mais informações sobre o GRI estão disponíveis em <www.globalreporting.org>. (RIO2016, 2014).

¹⁷ Outras ferramentas citadas são o estudo de impacto “*Olympic Games Impact*” (OGI) e relatórios de gestão de emissões de gases de efeito estufa (GEE) (RIO2016, 2013, p. 81).

Está programada a publicação de três relatórios nestes moldes até a dissolução do Comitê Rio2016. O primeiro, já divulgado em setembro de 2014 e utilizado neste capítulo como importante referência bibliográfica, analisa o período entre janeiro de 2012 e dezembro de 2013 e tem como foco reportar a incorporação das iniciativas de sustentabilidade durante a fase de planejamento. O segundo, já em fase de elaboração, será publicado no primeiro semestre de 2016 com os resultados vistos na etapa de planejamento e com balanço da fase de operação pré-Jogos. O terceiro, e último, deverá ser publicado no início de 2017 com foco na realização dos Jogos Rio2016 (RIO2016, 2014a).

Destacada na Tabela 4, a “Aquisição de bens e serviços para as operações dos Jogos” é uma área de controle direto do RIO2016, e também será avaliada através dos relatórios de sustentabilidade divulgados. A divulgação de relatórios neste modelo é considerada por Alem (2015) um importante “instrumento de autorregulação com influência em contratações sustentáveis”, o que valida um processo de aquisições sustentáveis onde “as empresas desempenham papel-chave tanto como compradoras quanto fornecedoras de produtos e serviços sustentáveis, influenciando diversas cadeias produtivas.”.

Estes aspectos revelam o RIO2016 como um exemplo claro de megaevento com potencial para alavancar o desenvolvimento sustentável pelo mercado, através das cadeias de fornecimento. A seguir, será aprofundada a análise sobre o modelo de Cadeia de Suprimentos Sustentável aplicado no Comitê Rio2016, um dos principais fluxos de ação estabelecidos através do PGS.

IV – A CADEIA DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEL RIO2016

O modelo implantado pelo RIO2016 para o seu processo de compras é a Cadeia de Suprimentos Sustentável. A adoção deste modelo pelo Comitê foi uma forma de colocar em prática as premissas definidas no PGS, passando a considerar aspectos ambientais, sociais, éticos e econômicos do ciclo de vida dos produtos e serviços a serem contratados. A sustentabilidade, portanto, passa a constituir um dos critérios envolvidos dentro do processo de tomada de decisão, junto aos critérios tradicionais de qualidade, prazo, custo total e riscos (RIO2016, 2014b).

As aquisições em megaeventos, ao incluírem a sustentabilidade em seu processo decisório, têm um potencial multiplicador do efeito destas práticas na cadeia de fornecimento ao contar com um alto volume de compras aliado com a oportunidade de exercer uma nova gestão junto aos fornecedores contando com estes aspectos (ALEM, 2015), e é justamente esse o objetivo da Cadeia de Suprimentos Sustentável. Seus pilares estão descritos no Guia da Cadeia de Suprimentos Sustentáveis (RIO2016, 2014a):

- Sustentabilidade em seus aspectos ambientais, sociais, éticos e econômicos;
- Transparência, processos justos, auditoria, rastreabilidade e comunicação;
- Redução de custos através do planejamento, definição de escopo, otimização, processos competitivos, estratégia de compras e negociação;
- Gestão de riscos no relacionamento com o fornecedor, saúde financeira dos fornecedores e avaliação e desenvolvimento de fornecedores;
- Excelência operacional em qualidade, prazo, nível de serviço e logística.

Será visto neste capítulo uma breve apresentação do modelo de Cadeia de Suprimentos, que surge a partir da necessidade da adaptação dos processos de gestão de contratações e de materiais a globalização das relações entre as empresas e processos produtivos. Em seguida, será detalhado o processo de concorrência do RIO2016, pelo qual se operacionalizam as aquisições da organização, bem como as etapas da Cadeia de Suprimentos Sustentável Rio2016, foco deste estudo.

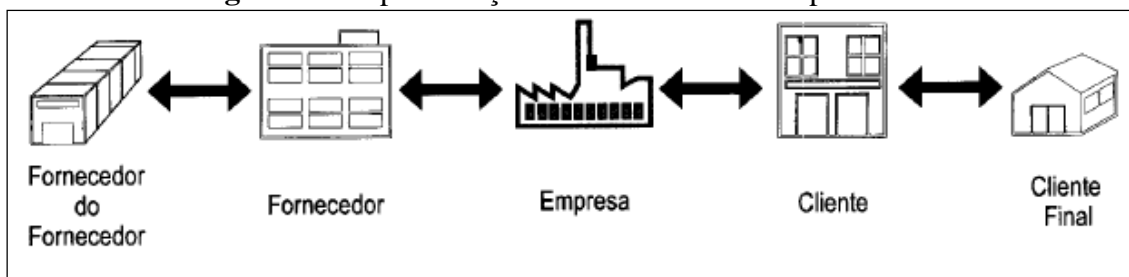
IV.1 – A Gestão da Cadeia de Suprimentos

A partir do final do século XX, principalmente a partir de 1990, foi visto um crescimento concorrencial elevado dentro do setor industrial por todo o mundo. Em um cenário de franco desenvolvimento industrial e aumento cada vez maior no ritmo dos avanços tecnológicos, as empresas se encontravam em um ambiente altamente competitivo, com novos critérios qualificadores e exigências de prazo e qualidade que cresciam no mesmo passo do consumo e das necessidades da otimização da produção por parte das maiores empresas em ordem a atender seus clientes finais. Países em desenvolvimento e com economia aberta, como o Brasil, passam a ter de conviver com esta competição a nível global.

Antigos paradigmas e práticas de gestão passam a não ser mais suficientes para conduzir e orientar essas empresas nesta situação de mercado altamente competitivo. Mesmo as grandes corporações, que conseguem acompanhar o ritmo dos avanços tecnológicos e que buscam contínuas melhorias, encontram dificuldade para garantir uma posição sólida no mercado. Além disso, as novas expectativas de clientes e acionistas ameaçam constantemente as suas posições no mercado competitivo. Este ambiente cria um espaço para o surgimento de novas áreas que possam propiciar vantagens competitivas em relação aos concorrentes, e é justamente neste contexto que a Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*) aparece como uma forma de efetivação deste tipo de vantagem (PIRES, 1998).

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) abrange toda a cadeia produtiva de forma estratégica e integrada, em uma visão expandida e atualizada do modelo tradicional de gestão de materiais. Segundo Pires (1998), o modelo “pressupõe fundamentalmente que as empresas definam suas estratégias competitivas e funcionais mediante seus posicionamentos (tanto como fornecedores, quanto como clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem”. No caso da organização de Jogos Olímpicos, faz sentido pensar nos clientes como as partes interessadas, sejam as que tenham um contato mais íntimo e direto com os Jogos, como os atletas, sejam os espectadores, que interagem com os Jogos apenas a partir da entrega final, que é a competição esportiva em si. A Figura 3 mostra de forma simplificada uma Cadeia de Suprimentos.

Figura 3 – Representação de uma Cadeia de Suprimentos.



Fonte: PIRES (1998).

A GCS tem como objetivo básico a maximização e a realização das principais sinergias junto às partes da cadeia produtiva. Desta forma, o consumidor final poderá ser atendido com maior eficiência, tornando possíveis ainda maiores diminuições de custo e a adição de valor aos produtos finais. As diminuições de custo são viabilizadas principalmente pela diminuição do volume de transações de informações e papéis, dos custos de transporte e estocagem e da menor variabilidade da demanda de produtos e serviços. O aumento do valor adicionado se torna possível a partir da criação de bens e serviços customizados e do desenvolvimento de competências distintas de forma conjunta, através da cadeia produtiva (PIRES, 1998).

A implementação das práticas eficazes da GCS visa à obtenção de uma cadeia de fornecimento mais eficiente e simplificada. Pires (1998) elenca seus principais resultados:

- Aprofundamento das relações com as empresas quais se pretende desenvolver relacionamento colaborativo a partir de uma reestruturação e consolidação do número de fornecedores, com resultado sinérgico;
- Compartilhamento de informações e integração da infraestrutura com clientes e fornecedores, visando entregas *just-in-time* e redução dos níveis de estoque;
- Envolvimento dos fornecedores desde os estágios iniciais do desenvolvimento de novos produtos e demandas, com resolução conjunta de problemas;
- Facilitação do desempenho da logística da cadeia de produtiva com a escolha de um operador eficiente para administrá-la;
- Compatibilização das medidas de desempenho da empresa e da estratégia competitiva à realidade e objetivos da cadeia de fornecimento.

A Tabela 5 apresenta as principais diferenças de um modelo tradicional de gestão de materiais em relação à GCS.

Tabela 5: O Modelo Tradicional de gestão de materiais e a Gestão da Cadeia de Suprimentos

Item	Modelo Tradicional	Gestão da Cadeia de Suprimentos
1. Contexto histórico do aparecimento	Produção em massa	Customização em massa
2. Mercado competitivo	Geralmente local/regional	Geralmente global
3. Escopo e ação gerencial	Operacional e reativo	Estratégico e proativo
4. Parâmetros geralmente considerados nas decisões sobre fazer ou comprar	Custos de produção, utilização da capacidade e política de integração vertical	Parâmetros produtivos múltiplos (como custo, qualidade, flexibilidade), estratégia competitiva e desenvolvimento de novas competências e negócios

Fonte: Adaptado de PIRES (1998).

A utilização do modelo de Gestão da Cadeia de Suprimentos possibilita um relacionamento de forma mais customizada, de acordo com as demandas específicas das empresas, envolvendo fornecedores, subfornecedores e clientes. O modelo vai de encontro com os requisitos administrativos para a realização dos Jogos, pois esse relacionamento, de parceria, e desenvolvimento de competências junto aos outros atores da cadeia de fornecimento serão de extrema importância para garantir os materiais e serviços necessários para a entrega de jogos excelentes e memoráveis.

Um parâmetro-chave que será considerado durante as decisões envolvidas em qualquer contratação estratégica do RIO2016 é a Sustentabilidade. Este é o ponto que diferenciará o Modelo de Gestão da Cadeia de Suprimentos adotado pela organização do Modelo Tradicional e, de forma geral, das práticas vistas no mercado atualmente. A Cadeia de Suprimentos Sustentável será utilizada pelo Comitê como uma das principais formas de multiplicar pelo mercado local e global os objetivos estratégicos e secundários introduzidos pelo PGS.

IV.2 – O Processo de Concorrência do Comitê Rio2016

O processo de concorrência do RIO2016, pelo qual se operacionalizam as contratações propriamente ditas, envolve cinco macroetapas¹⁸ que respeitam uma sequência cronológica e podem ser tomadas como marcos de controle durante o andamento da contratação. São elas o ***Kick Off***, primeiro passo do processo que tem por objetivo avaliar a demanda para, então, definir um cronograma inicial e identificar os riscos envolvidos; o **Levantamento de Dados**, onde a área funcional (AF) requisitante reúne o escopo e requerimentos técnicos necessários para possibilitar uma análise mais detalhada do mercado¹⁹; a **Definição de Estratégia**, quando é definida a estratégia de fornecimento, o escopo e cronograma finais do projeto, o modelo de custo total para comparar e avaliar as propostas e a RFP (sigla inglês para “requerimento de proposta”), que funciona como um tipo de edital, compondo todos os requerimentos e anexos relacionados à contratação; a **Negociação**, quando as propostas enviadas são avaliadas técnica e comercialmente, culminando na negociação final e definição do vencedor; e a **Elaboração do Contrato**, que ocorre após a aprovação da negociação pelos níveis de Governança necessários, de acordo com a alçada estabelecida na Política de Suprimentos da organização, consiste na negociação dos termos contratuais, em conjunto com a Diretoria Jurídica do RIO2016, e finaliza-se com a assinatura do contrato pelas partes envolvidas (RIO2016, 2014a).

A assinatura do contrato caracteriza o fim do escopo de trabalho da Diretoria de Suprimentos na contratação, com transferência da responsabilidade pela gestão do contrato à AF requisitante ou à equipe de Gestão de Contratos (dependendo dos valores envolvidos e do nível estratégico de seu objeto). No entanto, a Cadeia de Suprimentos Sustentável se estende durante o relacionamento com o fornecedor contratado no que diz respeito ao seu desenvolvimento e controle de suas entregas, até a etapa de dissolução do que foi adquirido, como será apresentado a seguir.

De acordo com o objeto da contratação, poderá se fazer necessário o acompanhamento mais cuidadoso de aspectos relacionados a especificidades de fornecimento para os Jogos, como o atendimento às partes interessadas, e aos compromissos estabelecidos no plano de gestão do próprio Comitê, como diretrizes de

¹⁸ Sua divisão em microetapas e entregáveis está detalhada no Anexo B.

¹⁹ Neste momento pode se optar pelo desenvolvimento de um “requerimento de informações” (RFI, na sigla em inglês) junto ao mercado para entender melhor sobre a categoria.

acessibilidade e o PGS. Para garantir este acompanhamento, a equipe de Suprimentos responsável pela liderança do processo de concorrência deve envolver, principalmente no momento da identificação e detalhamento da demanda (*Kick Off* e Levantamento de Dados), algumas AFs estratégicas²⁰ que possam garantir que todos os aspectos relevantes ao fornecimento sejam considerados no desenvolvimento da RFP e durante a negociação, conforme ilustrado na Figura 3. As equipes responsáveis por Sustentabilidade e Legado são partes indispensáveis deste processo para que a Cadeia de Suprimentos Sustentável seja observada durante o processo de concorrência.

Figura 4 – O Processo de Concorrência RIO2016.



Fonte: RIO2016.

Durante o período de planejamento dos Jogos, nos anos de 2012 e 2013, a Diretoria de Suprimentos do RIO2016 iniciou o mapeamento e análise dos pacotes de compras que seriam necessárias para a entrega dos Jogos. A partir de documentos entregues pelo COJO anterior – o LOCOG –, como o orçamento final dos Jogos de Londres 2012, e de uma análise inicial de demanda feita junto às AFs existentes até então, foi possível aplicar uma análise de Matriz de Materialidade²¹ sobre estes pacotes, processo que foi mantido conforme as demandas do Comitê se atualizavam. A Matriz de

²⁰ Acessibilidade, Credenciamento, Finanças, Gestão de Contratos, Gestão de Marca, Integração dos Jogos Paralímpicos, Jurídico e Prevenção de Disputas, Logística, Recursos Humanos, Segurança, além de Sustentabilidade e Legado.

²¹ O princípio de Materialidade faz parte do escopo do PGS e considera as questões de maior relevância sob controle ou influência do RIO2016 (ver Tabela 4) e dos órgãos governamentais diretamente envolvidos na sua organização (RIO2016, 2013).

Materialidade consiste em analisar as demandas a partir de eixos que representam o Impacto Sustentável e o Risco de Imagem.

O Impacto Sustentável incorpora critérios baseados nos objetivos estratégicos do PGS: Planeta, através da minimização do impacto ambiental com foco na emissão de GEE, substâncias e materiais nocivos, embalagens, madeira e celulose, eficiência energética, recursos hídricos e tratamento de efluentes e a biodiversidade; Pessoas, através da adoção de práticas trabalhistas éticas e responsáveis baseadas no Código Básico da Iniciativa Ética Comercial (ETI, em inglês), da não discriminação e valorização da diversidade, e de práticas na defesa da criança e do adolescente, de forma a contribuir para uma transformação social positiva; e Prosperidade, através do incentivo ao crescimento econômico pelo desenvolvimento do mercado fornecedor local e nacional, práticas anticorrupção, redução de custos e aumento da competitividade, desenvolvimento da mão de obra local e da criação de oportunidades para micro, pequenas e médias empresas.

O Risco de Imagem relaciona-se à grande visibilidade que os Jogos têm como megaevento (ALEM, 2015). Os critérios incorporados para avaliar as categorias e segmentos de fornecimento neste aspecto são: Reputação, através do histórico relacionado a envolvimento em corrupção e má reputação em relação a aspectos ambientais, sociais, econômicos, trabalhistas, éticos e culturais; Exposição, através categorias ou segmentos que sejam alvo de protestos públicos e de apelo político e social (crueldade a animais, por exemplo); Legado Potencial, a partir do impacto midiático que pode ser gerado por um legado positivo ou negativo; e da própria Visibilidade na Mídia, em categorias que costumam ter destaque na pauta dos Jogos como materiais esportivos, infraestrutura, cerimônias de abertura e encerramento, entre outros.

Utilizando estes dois eixos para cruzar os critérios estabelecidos com as demandas sinalizadas, é possível aplicar um *spend analysis* (análise de gastos) que incorpora as metas de sustentabilidade do PGS. Deste processo resulta a categorização dos pacotes de compra pela Classificação de Sustentabilidade, indicando como HH (*High Sustainability Impact and High Visibility*) aqueles que apresentarem impacto significativo em ambos os eixos²². O *spend analysis* através da Matriz de Responsabilidade pode ser

²² Este cruzamento foi feito a partir de metodologia desenvolvida pelo RIO2016 em conjunto com a consultoria *Ernst and Young* (EY), patrocinadora dos Jogos, para a Diretoria de Suprimentos.

considerado o “Passo 0” na Cadeia de Suprimentos Sustentável, de forma que os projetos classificados como HH servirão como indicadores para medir os esforços necessários durante a implementação dos passos seguintes e a direção na qual eles devem ser realizados.

IV.3 – Os cinco passos da Cadeia de Suprimentos Sustentável

A Cadeia de Suprimentos Sustentável é aplicada no processo de aquisição desde a etapa de planejamento até a etapa de dissolução. O seu desenvolvimento é dado através de uma estrutura que prevê cinco passos (RIO2016, 2014b):

PASSO 1: Estabelecer requerimentos de sustentabilidade.

Os Requerimentos de Sustentabilidade são desenvolvidos de acordo com o objeto de contratação. Em sua elaboração, são considerados critérios que abrangem ambientais, econômicos e sociais dentro dos processos produtivos e no mundo dos negócios²³. O objetivo de estabelecer estes requerimentos através do processo de aquisição é buscar o desenvolvimento de processos internos que tornem os fornecedores²⁴ “mais eficientes, competitivos e capazes de agregar valor tanto à cadeia do Rio2016 como ao mercado de maneira geral.” (RIO2016, 2014b).

Os Requerimentos funcionam como critério no processo decisório e como suporte à análise técnica e comercial da contratação, e exigem o comprometimento, por parte do fornecedor, com um Plano de Desenvolvimento que possibilite ao RIO2016 acompanhar o seu desempenho e evolução em relação à sustentabilidade (RIO2016, 2014b).

Até março de 2016, já haviam sido elaborados 78 Requerimentos de Sustentabilidade²⁵ para mais de 150 pacotes de compra.

PASSO 2: Desenvolver e capacitar o mercado.

²³ Estes critérios foram elencados nos eixos de Impacto Sustentável e Risco de Imagem, p.36.

²⁴ O objetivo do presente estudo é analisar o processo de aquisição, porém vale ressaltar que estes Requerimentos e Guias de Sustentabilidade são aplicáveis a outras partes interessadas como os Licenciados e os Patrocinadores.

²⁵ Disponíveis em <http://portaldesuprimentos.rio2016.com/documentos-downloads/>.

Com o objetivo de desenvolver o mercado fornecedor de produtos e serviços na direção da prática de negócios sustentáveis, e apoiar e incentivar as pequenas e médias empresas locais neste sentido, o Comitê Rio2016 elaborou 17 Guias de Sustentabilidade, os quais auxiliam os fornecedores a alcançarem os requerimentos de sustentabilidade, ou seja, a se certificarem, a trabalhar com a diversidade e inclusão na sua empresa, a implantar um Plano de Gestão da Sustentabilidade, entre outras boas práticas de sustentabilidade aplicáveis de acordo com a categoria de fornecimento. Até março de 2016, mais de 350 fornecedores participaram dos *workshops* realizados para auxiliar o entendimento dos Requerimentos e Guias de Sustentabilidade.

Através do Portal de Suprimentos²⁶, o Comitê realiza desde agosto de 2013 uma comunicação antecipada e massiva das suas necessidades futuras. Ali é publicado mensalmente o Plano de Compras²⁷, com a previsão trimestral de **todos** os pacotes de compra previstos até o final dos Jogos, e estão também disponíveis para a candidatura de **qualquer fornecedor interessado** todos os processos de concorrência abertos²⁸, assim como o histórico dos processos passados, já sucedidos, e com prazo de candidatura expirado. Junto aos processos, são publicados, assim que disponíveis, as suas RFPs e os seus Escopos. Desta forma, o fornecedor poderá entender melhor sobre o pacote antes de se candidatar a concorrência.

Estas práticas são consideradas fundamentais por Fernando Cotrim, Diretor de Suprimentos de 2012 a 2015 e atual Diretor de Logística do RIO2016, em depoimento ao Relatório de Sustentabilidade publicado pela organização:

Uma das primeiras ações foi mapear no Comitê todas as necessidades de compras de materiais e serviços para os Jogos, desde a etapa de planejamento até a dissolução, para poder planejar todas as aquisições. Esta ação tinha três objetivos principais: 1) desenvolver e atrair fornecedores para participar das concorrências, garantindo a competitividade; 2) comunicar antecipadamente todos os nossos requisitos e ajudar os fornecedores a se qualificar, principalmente em relação à sustentabilidade; e 3) dar total transparência a tudo o que estamos adquirindo e oportunidades para todas as empresas que tenham interesse em fazer parte dos Jogos. (RIO2016, 2014a).

Com foco no desenvolvimento do mercado, foram feitas parcerias com órgãos não governamentais, agências, empresas privadas e organizações do setor industrial. Os

²⁶ <http://portaldesuprimentos.rio2016.com/>.

²⁷ <http://portaldesuprimentos.rio2016.com/plano-compras/>.

²⁸ <http://portaldesuprimentos.rio2016.com/status-das-concorrencias/>.

acordos estabelecidos estão alinhados à agenda do Desenvolvimento Sustentável e aos princípios estabelecidos no PGS, e listam entre seus principais objetivos a conexão das oportunidades às necessidades de fornecimento dos Jogos, o fortalecimento do conhecimento e da prática em relação à sustentabilidade no país, a minimização dos impactos econômicos indesejáveis dos Jogos (como um pico de investimento em produção seguido por queda abrupta na demanda) e a criação de oportunidades a fim de que possibilitem trazer ou ampliar o conhecimento e a experiência para o mercado local, através da promoção de parcerias nacionais e internacionais. Esta comunicação e relacionamento se dão de forma contínua, permitindo a inclusão de novas iniciativas a qualquer momento, e proporcionam ao mercado “o fortalecimento de conceitos e práticas de negócios mais sustentáveis que, direta ou indiretamente, tenham efeito sobre a economia local” (RIO2016, 2014a). A Tabela seguinte traz os principais parceiros neste sentido e a sua atuação junto ao Comitê Rio2016.

Tabela 6: Os parceiros do RIO2016 em busca do Desenvolvimento de Mercado.

PARCEIRO	ATUAÇÃO
CEBDS	Criação do Manual de Compras Sustentáveis
CNI	Acordo de cooperação para divulgar e incentivar a participação da indústria nacional nos Jogos Rio2016 através do programa "Indústria Campeã"
Compra Rio	Implementação da rodada de negócios para aproximar as empresas sediadas no Rio de Janeiro dos Jogos Rio2016
Consulados Estrangeiros / Câmaras de Comércio	Divulgação e incentivo à participação de fornecedores estrangeiros em propostas e parcerias com o mercado local
Firjan	Criação de eventos para aproximar o Rio2016 do setor industrial
FSC	Contribuição com requerimentos de sustentabilidade ou guias de indicadores de sustentabilidade
Ministério dos Esportes / Finep	Incentivo ao desenvolvimento de negócios para os Jogos Rio2016
Plataforma Global Sedex	Contrato de conformidade ambiental e avaliação de mapeamento de risco para justificar eventual necessidade de auditoria SMETA
SEBRAE	Acordo de cooperação para o desenvolvimento do mercado das micro e pequenas empresas através do programa "SEBRAE No Pódio"

Serasa	Contrato para avaliação socioeconômica e conformidade ambiental dos fornecedores durante e após a proposta
UNI (União Global)	Contribuição para o desenvolvimento de requerimentos de contratação da força de trabalho

Fonte: RIO2016 (2014a).

Mesmo faltando cinco meses para a realização dos jogos, já podem ser apresentados alguns indicadores que quantificam de forma parcial o resultado destas parcerias, como a contratação de 753 pequenas empresas atendidas pelo SEBRAE e 89 empresas atendidas pela Confederação Nacional das Indústrias, pelo Comitê Rio2016 até março de 2016²⁹.

PASSO 3: Implementar requerimentos nos processos de aquisição.

Os requerimentos de sustentabilidade desenvolvidos no Passo 1 são implementados ao processo de concorrência, conferindo a este um critério a mais a ser analisado durante o processo decisório, juntamente ao melhor preço, a qualidade, prazo e riscos. Anexa à RFP das concorrências classificadas como HH encontra-se a Declaração de Conduta Sustentável, que deverá ser preenchida e assinada pelos fornecedores participantes, comprovando a ciência sobre estes documentos e o comprometimento em segui-los. Na prática, porém, a avaliação deste tipo de requerimentos durante a análise dos fornecedores e de suas propostas se revela uma atividade complexa.

O Comitê Rio2016 utiliza a análise do TCO (Custo Total de Aquisição, na sua sigla em inglês) para a avaliação dos requerimentos e premissas estabelecidos. São ponderados, então, de forma transversal, aspectos de sustentabilidade sobre componentes como os preços relativos a transporte, uso e consumo, gerenciamento, manutenção, desmobilização e destinação final (RIO2016, 2014b).

O Comitê Rio2016 participou, em parceria com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e outras empresas locais e multinacionais, na elaboração do Manual de Compras Sustentáveis CEBDS³⁰. A ferramenta, além de servir como material multiplicador das práticas sustentáveis dentro do processo de aquisição, auxilia a seleção de fornecedores avaliando a sua aderência aos

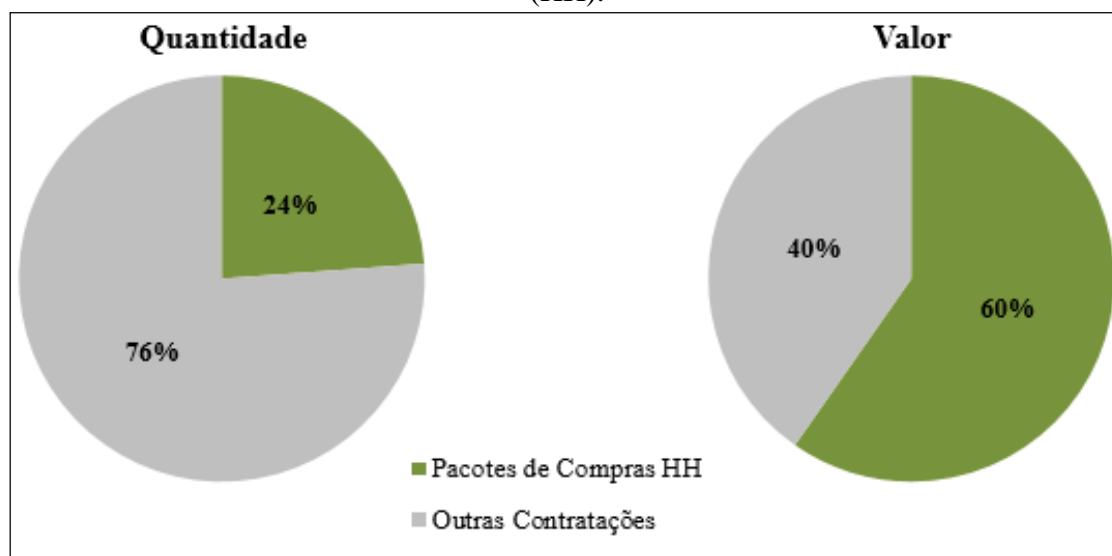
²⁹ Dados obtidos a partir do cruzamento de informações entre bases de dados RIO2016, SEBRAE e CNI.

³⁰ Disponível em <http://portaldesuprimentos.rio2016.com/documentos-downloads/>.

requerimentos de sustentabilidade em relação a (I) reputação gerada, (II) redução dos riscos de não conformidade e (III) eficiência operacional. A sua aplicação é uma alternativa, junto ao TCO, para se chegar a uma análise objetiva em relação aos requerimentos de sustentabilidade.

Os Gráficos 2 e 3 mostram a proporção dos pacotes de compras classificados como HH, que possuem Requerimentos de Sustentabilidade, em relação ao total das concorrências já negociadas do RIO2016 até março de 2016, em quantidade e valor, respectivamente. A partir deles observa-se que, apesar de somarem cerca de um quarto do número total de concorrências já negociadas, os projetos classificados como HH representam quase 60% deste *spend*, revelando a presença de critérios de sustentabilidade nas compras que movimentam os maiores volumes de investimento por parte do Comitê Rio2016.

Gráficos 2 e 3 – Concorrências negociadas com Classificação de Sustentabilidade (HH).



Fonte: Dados fornecidos pelo RIO2016 e relativos a concorrências negociadas até março de 2016.

PASSO 4: Monitorar a conformidade dos fornecedores.

A classificação interna de sustentabilidade HH indica quais pacotes de compra deverão considerar requerimentos de sustentabilidade durante o seu processo de concorrência. Dentro desta classificação, porém, existem demandas que exigem um esforço maior de conferência, controle e monitoramento da produção para garantir a aderência do fornecedor e de seus processos produtivos aos requerimentos de sustentabilidade.

Para garantir a implementação destas ações durante o processo de aquisição, ou mesmo após a contratação, das categorias de maior relevância sustentável o RIO2016 demanda o cadastro dos fornecedores no *Supplier Ethical Data Exchange*, o Sedex Global³¹. O Sedex funciona como uma base *on-line* global de fornecedores e compradores, com o objetivo de viabilizar a troca de informações éticas sobre as empresas, principalmente no que diz respeito às auditorias já realizadas. Após o seu cadastro, é solicitado ao fornecedor que realize uma auditoria de conformidade SMETA, baseada em um conjunto de procedimentos de auditoria sobre boas práticas técnicas e éticas, considerando saúde e segurança ocupacional, padrões trabalhistas, respeito ao meio ambiente e ética nas relações empresariais como seus pilares. As possíveis não conformidades encontradas poderão resultar, dependendo da sua criticidade, na eliminação do fornecedor do processo de concorrência ou na elaboração de planos de ação corretivas até a eliminação das pendências identificadas para aqueles itens (RIO2016, 2014b). A última alternativa citada tem sido mais recorrente e revela a capacidade de desenvolvimento de fornecedores também através do controle por auditorias.

A categoria de fornecimento pode, ainda, exigir o monitoramento da produção mesmo após a realização de auditorias e compromisso com o cumprimento dos requerimentos de sustentabilidade por parte do fornecedor. Este monitoramento da produção seguirá conferindo os aspectos de sustentabilidade na linha de produção, a fim de garantir a qualidade e entrega do que foi contratado nestes termos até a entrega da mercadoria. Até março de 2016, 80 fornecedores se cadastraram na base Sedex Global através do RIO2016, 67 auditorias foram realizadas, resultando planos de ação corretiva, e 3 dos 17 processos de monitoramento da produção previstos já foram iniciados.

PASSO 5: Garantir a correta destinação dos produtos.

Ao final do ciclo de vida do fornecimento, a Cadeia de Suprimentos Sustentável também se preocupa com o destino final daquilo que foi adquirido, isto é, sua dissolução. Nesta etapa final, o planejamento logístico, a gestão de embalagens e resíduos e a logística reversa são os pontos-chave para a definição das rotas de saída para os materiais

³¹ O Sedex Global é uma entidade agremiativa sem fins lucrativos dedicada ao fomento da ética e responsabilidade nas práticas de negócio das cadeias de suprimentos. (RIO2016, 2014c).

comprados que minimize o impacto ao meio-ambiente, levando também em consideração o seu possível receptor, no que diz respeito ao legado.

Estão previstas até o momento cinco rotas de saída para os materiais de posse do RIO2016:

- Devolução de materiais alugados;
- Venda:
 - Mercado interno;
 - Mercado externo;
 - Sucata;
- Legado / Doação.

Para definição da estratégia de dissolução, questões externas ao processo de aquisição precisam ser levadas em consideração. A Lei 12.780/2013³² estabelece uma série de isenções fiscais para algumas partes interessadas dos Jogos Rio2016, incluindo o Comitê Rio2016, que goza do benefício sempre que este se faz elegível. A Lei, no entanto, assume também que os beneficiários tenham que obedecer a algumas regulamentações após o gozo da isenção – e a destinação dos materiais comprados está entre os aspectos abordados. O Comitê Rio2016 trabalha de acordo com as premissas estabelecidas ali, para evitar ao máximo o pagamento de multas ou a violação desta legislação e, desde a publicação desta em 2013, promoveu através dos esforços da sua equipe de Relações Institucionais e do diálogo com as diferentes esferas do Governo a realização de algumas alterações finas no texto da Lei. Mesmo assim, o diálogo ainda se mantém, e esta incerteza sobre as regras que deverão ser obedecidas problematiza o planejamento da dissolução.

Um notável avanço neste assunto foi a aprovação da vigente Política de Dissolução no ano de 2016, que dá as diretrizes para esse processo e possibilita o início do trabalho de triagem a partir dos pedidos que vão sendo efetivados junto aos fornecedores. Os resultados concretos desta política apenas poderão ser analisados mais detalhadamente após a realização dos Jogos Rio2016 e o início do processo de dissolução, não apenas dos materiais adquiridos, mas do Comitê Rio2016 como um todo.

³² Consultar Lei 12.780/93. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 9 jan. 2013.

CONCLUSÃO

As compras sustentáveis em grandes eventos, fenômeno que intitula a publicação de Alem (2015) em uma iniciativa da PNUMA em parceria com o Ministério do Meio Ambiente, foram mostradas neste estudo como potencial alavanca para a implantação de aspectos ligados à agenda do Desenvolvimento Sustentável no mercado e no mundo dos negócios, através das cadeias de fornecimento.

Após uma breve apresentação da evolução da agenda do Desenvolvimento Sustentável nos últimos tempos e os seus principais pilares – o Ambiente, a Sociedade e a Economia – ficou clara a atuação dos megaeventos como multiplicadores dessa agenda através não somente do seu poder de compra representado nos altos volumes negociados devido às suas dimensões, mas pelo seu alcance. Alem (2015) define que a sua magnitude está no poder que tem de ultrapassar as barreiras geográficas, sociais e políticas e atingir pessoas em todo o mundo, contando com o grande fluxo de informações característico da nossa geração e da cobertura midiática que o evento atrai. Saravia (2015) destaca, ainda, o papel assumido pelas partes interessadas na organização dos megaeventos, importando-se com o impacto gerado pelo evento e as suas repercussões, pois estarão diretamente associados a elas.

A tese de Flores (2012) possibilitou o entendimento das três faces institucionais do COI e de como estas relacionam-se à sustentabilidade: a face humanitária, que, representada na pessoa jurídica de ONG, relaciona-se aos organismos e agências multilaterais e internaliza a sustentabilidade no COI, contribuindo para o desenvolvimento sustentável no esporte ao assumir compromissos através de tratados e declarações, com destaque para a Agenda 21 para o esporte; a face empreendedora, que se configura como uma empresa e franqueia os Jogos no mundo dos negócios, negociando-os como ativos intangíveis específicos, e adiciona através deles a dimensão de legado à sustentabilidade; e a face multiplicadora, articuladora do MO, que legitima o COI como representante do esporte no macroplano das instituições internacionais.

Esta última face, apesar de realizar repasses para a promoção de programa social ligada ao esporte, através da Comissão da Solidariedade Olímpica, por exemplo, não incorpora a sustentabilidade na prática, apenas no discurso. Desta forma, o COI se omite à responsabilidade da implantação da sustentabilidade e a transfere ao COJO, que, apesar de não contar com o seu poder multiplicador, poderá (ou não) fazer esforços neste sentido através do seu poder como organizador e realizador do megaevento que são os jogos.

O Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio2016, por sua vez, é uma das principais partes interessadas dos Jogos, e a internalização do princípio de transparência por este possibilita o acesso ao maior número dos documentos utilizados para o estudo. A edição de 2016 dos Jogos será realizada pela primeira vez na América do Sul e contará com o entusiasmo de milhares de brasileiros e pessoas do mundo inteiro. O RIO2016 decide por promover um Plano de Gestão da Sustentabilidade regido pela norma ISO 20121 para implantar Planos de Ação, e controla estes através do sistema contínuo PDCA. Isso significa que a organização assume o compromisso não somente de planejar suas práticas e ações sustentáveis, mas também de comunicar o andamento, a implementação e resultados destas através da publicação de relatórios periódicos, como os Relatórios de Sustentabilidade baseados no modelo GRI, o OGI e estudos sobre a Gestão de Emissões de GEE. O PGS estabelece os fundamentos pelos quais é implementada a Cadeia de Suprimentos Sustentável, que tem como dever adicionar os aspectos de sustentabilidade desde o planejamento até a dissolução envolvidos no processo de aquisição, que decidirá o destino da boa parte dos R\$ 7,4bi que serão gastos pelo Comitê Rio2016.

Analisando o processo de concorrência adotado pelo RIO2016 juntamente aos cinco passos da Cadeia de Suprimentos Sustentável, é possível fazer um paralelo com as principais práticas estabelecidas por Alem (2015), como as que devem ser levadas em consideração para um processo de compras sustentável. O RIO2016 engloba nas etapas de seu processo de concorrência as preocupações em relação à verificação das necessidades e objetivos da contratação, ao mapeamento dos impactos socioambientais e elaboração de atributos de compras, a consulta ao mercado e realização da compra, avaliando impactos pré e pós-contratação, atendendo a todas as orientações feitas por Alem (2015) em seu Modelo de Passo a Passo para Compra (ALEM, 2015, p. 42-45). Em relação à aplicação do estudo ACV como ferramenta para escolhas de compra, outra proposição de Alem (2015), o RIO2016 mostra-se altamente aderente às etapas de

Definição de Escopo e a Inserção de Atributos de Sustentabilidade nas Compras ali estabelecidas, porém carece no que diz respeito à execução da Pegada de Carbono na avaliação da categoria de fornecimento. No entanto, utiliza da análise pelo TCO, focada na sustentabilidade, e do Manual para Compras Sustentáveis CEBDS – do qual foi coautor – para avaliar objetivamente os requerimentos de sustentabilidade.

Por meio das práticas de sustentabilidade no processo de compras, o Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio2016 consegue atingir a maior parte, quase 60%, do *spend* contratado até então, representando um dispêndio de aproximadamente de R\$ 1,9bi, de forma que não somente seus fornecedores diretos são alcançados pelos requisitos de sustentabilidade, mas também os seus subfornecedores e todas aquelas empresas que se capacitaram com o objetivo de fornecer serviço para os Jogos. O fato de o evento ainda não ter se realizado e de o ciclo de contratações ainda não ter sido completamente finalizado limita uma análise completa sobre os resultados da implementação da Cadeia de Suprimentos Sustentável sobre o mercado. O que se conclui do estudo, porém, é que o modelo aplicado pelo Comitê Rio2016 é um processo de aquisições que, voltado para aspectos da sustentabilidade, tem sucesso na implantação desta como critério no processo decisório, revelando-se como uma ferramenta legítima de disseminação da agenda do Desenvolvimento Sustentável pela cadeia de fornecimento, fundada pelos objetivos estratégicos estabelecidos no PGS. Este sucesso na implementação das ações previstas no PGS se materializou no final de 2015, com o recebimento da certificação ISO 20121 pelo Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio2016.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Sistemas de gestão para sustentabilidade de eventos** – Requisitos com orientações de uso. ABNT NBR ISO 20121: 2012.

ALEM, Gabriela [et al.]. **Compras Sustentáveis e grandes eventos: a avaliação do ciclo de vida como ferramenta para decisões de consumo**. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2015.

APO. Autoridade Pública Olímpica. 4ª **Divulgação da Matriz de Responsabilidade**. Disponível em: <<http://www.apo.gov.br/index.php/matriz/atualizacao/>>. Acesso em 28 fev. 2016.

_____. **Competências**. Disponível em: <<http://www.apo.gov.br/index.php/lei-de-acesso-a-informacao/institucional/competencias/>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

BRASIL. **Lei 8.666/93**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 21 jun. 1993.

_____. **Lei 12.780/93**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 9 jan. 2013.

COMITÊ DE CANDIDATURA RIO 2016. **Dossiê de Candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016** – v. 1. Rio de Janeiro: 2009. Disponível em: <<http://www.rio2016.com/comite-organizador/transparencia/documentos>> Acesso em: 5 mar. 2016.

FLORES, Maureen. **Citius, Altius, Fortius**. A Sustentabilidade e o Comitê Olímpico Internacional. 2012. 96f. Tese (Doutorado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento). Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

GETZ, D. **Festivals, Special Events and Tourism**. New York: van Nostrand Reinhold, 1991.

IOC. International Olympic Committee. **Olympic Charter**. Lausanne: 2015. Disponível em: <<http://www.olympic.org/documents-reports-studies-publications>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

LAGO, André Aranha Corrêa do. **Estocolmo, Rio, Joanesburgo: o Brasil e a três conferências ambientais das Nações Unidas**. Brasília: Instituto Rio Branco; Fundação Alexandre de Gusmão, 2009.

MEADOWS, Donella H. [et al.]. **The limits to growth**. Washington: Potomac Associates, 1972.

OLIVEIRA, Bernardo Carlos S. C. M de.; SANTOS, Luis Miguel Luzio dos. Compras Públicas como Política para o Desenvolvimento Sustentável. **Revista de Administração Pública**. v. 49, jan./fev. 2015.

PIRES, Silvio Roberto Ignacio. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo do consórcio modular. **Revista de Administração/USP**, São Paulo, v. 33, n. 3, 1998.

RIO2016. Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos. **Plano de Gestão da Sustentabilidade dos Jogos Rio 2016**. Rio de Janeiro: 2013. Disponível em: <<http://www.rio2016.com/sustentabilidade/documentos/>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

_____. Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos. **Abraçando mudanças: Relatório de Sustentabilidade Rio 2016**. Rio de Janeiro: 2014a. Disponível em: <<http://www.rio2016.com/sustentabilidade/documentos/>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

_____. **Guia da Cadeia de Suprimentos Sustentável**. Rio de Janeiro: 2014b. Disponível em: <<http://portaldesuprimentos.rio2016.com/documentos-downloads/>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

_____. **Guia da Cadastro no Sedex Global**. Rio de Janeiro: 2014c. Disponível em: <<http://portaldesuprimentos.rio2016.com/documentos-downloads/>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

_____. **Portal de Transparência – Jogo Aberto**. Disponível em: <<http://www.rio2016.com/jogo-aberto>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

_____. **Portal de Suprimentos Rio 2016**. Disponível em: <<http://portaldesuprimentos.rio2016.com/>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

ROCHE, M. **Mega-Events and Urban Policy**. Annals of Tourism Research, v. 21, n. 1, 1994.

SARAVIA, João Henrique Garmond. **Sustainable Sourcing: How to enhance sustainable development using the purchase power of governments, and Mega Events.** The case of Rio 2016 Organising Committee for the Olympic and Paralympic Games. In: 2015 INTERNATIONAL CONGRESS OF IIAS, 1. , 2015, Rio de Janeiro.

WCED. World Commission on Environment and Development. **Our common future.** Oxford: Oxford University Press, 1987.

Anexo A – As partes interessadas dos Jogos Rio2016

PARTES INTERESSADAS	DEFINIÇÃO
Atletas e oficiais de delegação	Atletas e oficiais de delegação que participam dos Jogos como membros credenciados de um Comitê Olímpico Nacional (CON) ou de um Comitê Paralímpico Nacional (CPN)
Oficiais técnicos	Os oficiais técnicos que atuam nos locais de competição e nas áreas dos atletas
Família Olímpica e Família Paralímpica	Grupo formado principalmente pelo COI e IPC, mas também por diversos executivos sêniores, presidentes e diretores-gerais de patrocinadores e emissoras, dignitários nacionais e internacionais, presidentes e secretários-gerais dos CONs e CPNs, representantes das federações internacionais, de futuros comitês organizadores dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, de cidades-candidatas, entre outros
Espectadores	Os portadores dos ingressos para os Jogos e o público que assistirá a um evento para o qual não é necessário bilhete, como o percurso da maratona
Emissoras	Os Serviços de Radiodifusão Olímpica (OBS) e as empresas de TV detentoras de direitos de emissão
Imprensa	Os representantes da imprensa fotográfica e escrita e as emissoras de TV não detentoras de direitos
Força de Trabalho	Os funcionários pagos, voluntários ou contratados pelo Comitê Rio2016
Patrocinadores	Empresas integrantes do Programa Olímpico (TOP) e os patrocinadores domésticos
Fornecedores e Licenciados	A cadeia de suprimentos do Rio2016, ou seja, as empresas de diversos setores de bens e serviços que serão comprados, contratados ou licenciados para os Jogos

Parceiros de entrega	Diversas organizações que atuam junto ao Comitê Rio2016 na entrega dos Jogos, como a Empresa Olímpica Municipal (EOM), a Autoridade Pública Olímpica (APO), a Casa Civil do Rio de Janeiro, através de seu Escritório Geral de Projetos (EGP), grupos de trabalho do Ministério do Esporte, entre outros entes públicos. Também estão incluídas neste grupo de clientes as empresas privadas responsáveis por atividades de construção no âmbito das Parcerias Público-Privadas (PPPs)
População local	A população das áreas onde o Rio2016 opera, especialmente as regiões da Barra, Deodoro, Maracanã e Copacabana, no Rio de Janeiro, e no entorno dos estádios das outras cidades que também sediarão partidas de futebol
Sociedade	ONGs, organizações da indústria, formadores de opinião e organização de especialistas externos

Fonte: RIO2016 (2014a).

Anexo B: As microetapas e entregáveis do Processo de Concorrência RIO2016

Mapeamento de demanda	Kick - Off	Levantamento de Dados	Def. de estratégia	Concorrência	Elaboração do contrato	Gestão do Contrato
Atividades	1.1 Criação do projeto no e-procurement 1.2 Confirmação do orçamento 1.3 Definição e apresentação das partes interessadas do projeto 1.4 Entendimento e definição das etapas do projeto 1.5 Levantamento de Riscos e Pontos de Atenção do projeto	2.1 Levantamento dos requerimentos técnicos 2.2 Desenvolvimento de especificação e escopo 2.3 Pesquisa de fornecedores (RFI, se aplicável) 2.4 Divulgação interna do projeto 2.5 Atualização dos Riscos / Pontos de Atenção do projeto	3.1 Plano de atuação das partes interessadas 3.2 Definição de estratégia de Sourcing 3.3 Definição de cronograma de projeto 3.4 Desenv. de modelo de análise de propostas 3.5 Elaboração e validação da RFP	4.1 Criação da cotação no E-procurement 4.2 Coordenação das partes interessadas do projeto 4.3 Realização de Concorrência 4.4 Negociação e definição dos termos finais do contrato 4.6 Obtenção das aprovações necessárias para o contrato	5.1 Elaboração da Minuta de Contrato 5.2 Validação do contrato por todos aprovadores 5.3 Finalização do processo no E-procurement 5.4 Cadastro do contrato no E-procurement 5.5 Arquivamento documentação do projeto e publicação do resultado	Minuta do contrato Contrato Cadastro do contrato no sistema Documentação do projeto Publicação do resultado
Entregáveis	Documento de kick-off Documento de riscos e Pontos de atenção do projeto	Documento de especificação e escopo Lista de Fornecedores Doc de Riscos e Pontos de Atenção	Documento de estratégia de Sourcing, cronograma e modelos de análise de propostas RFP	Cotação Propostas vencedoras		

Fonte: Dados fornecidos pelo RIO2016.